

العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية

(دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء– الأردن)

The Relationship between the Elements of Internal Marketing and Customer Satisfaction in Islamic Banks

(Empirical Study on Islamic International Arab Bank in the City of Zarqa – Jordan)

إعداد

سمير محمود العيسى

20159208

إشراف

أ.د زكريا أحمد عزام

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصّص التسويق

كلية الدراسات العليا

جامعة الزرقاء

الزرقاء – الأردن

الفصل الأول 2017 – 2018

التفـــويض

أنـا الموقـع أدنـاه (سـمير محمـود العيسـى) أفـوض جامعـة الزرقـاء بتزويـد نسـخ من رسـالتي، ورقيـاً والكترونيـاً، للمكتبـات، والمنظمـات، والهيئـات، والمؤسسـات المعنيـة بالأبحاث والدراسات العلمية، عند الطلب.

الاسم : سمير محمود العيسى

التاريخ : ...٤.../...٨.../ 2018

التوقيع : ....



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء- الأردن)".

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٦/١/١١ من قبل لجنة المناقشة المؤلفة من:

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور زكريا أحمد عزام.	(مشرفاً، ورئيساً)	
(الدكتور) مصطفى سعيد الشيخ	(عضواً داخلياً)	
(الدكتور) عايد محمد المعلا	(عضواً داخلياً)	
(الدكتور) أ.د مروة كامل أحمد	(عضواً خارجياً)	

الإهداء

إلى رفيقة دربي التي تساندني،،،،،،، إلى النور الذي أضاء

حياتي،،،،،،، زوجتي الحبيبة "صفاء".

إلى من أرفع رأسي شامخاً بهم،،،،،، إلى من تتسابق الكلمات

لتخرج معبرة عن حبي لهم أبنائي الأعزاء "رامي، عبدالله، بلال".

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع راجياً الله تعالى الإطالة

بأعماركم لتروا ثمرة جهدكم.

الشكر والتقدير

أشكر الله العظيم جل في علاه على منحي القدرة والصبر، وتيسير أمري، على إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمشرفي أ.د زكريا أحمد عزام رئيس قسم التسويق، والذي لم يتوانَ عن مساعدتي وتقديم يد العون لي منذ بداية إعداد هذه الرسالة حتى إخراجها بصورتها النهائية بأبهى حُلة، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أخص بالشكر والتقدير رئيس جامعة الزرقاء أ.د بسام الحلو، وأعضاء هيئة التدريس في قسم التسويق في جامعة الزرقاء، أ.د ردينة عثمان يوسف، و د. مصطفى سعيد الشيخ، و د. عبد الفتاح محمود العزام، و د. حمود محمد سند، و د. عايد محمد المعلا، و د. إياد عبد الإله خنفر، و د. خالد توفيق العساف، على الجهود التي بذلوها في تقدّم مسيرة القسم والجامعة.

وأتقدم بالشكر لأخي الحبيب الدكتور محسن أبو عوض، فلك مني كل التقدير والاحترام.

والشكر الموصول لأسرتي في البنك العربي الإسلامي الدولي، على دعمكم المتواصل لي، فلكم مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل دكتور تفضل بتحكيم الاستبانة، وكل من قام بتعبئتها.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

الباحث

سمير محمود العيسى

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية
(دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء – الأردن)

إعداد

سمير محمود العيسى

إشراف

أ.د. زكريا أحمد عزام

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، وقد شملت الدراسة كلاً من متغيرات: (الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاتصالات الداخلية، ورضا العملاء)، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي؛ لملاءمته طبيعة الدراسة، وصُممت استبانتان كأدوات لجمع البيانات، وقد اختيرت عينة الدراسة من موظفي وعملاء خمسة فروع للبنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، شملت (44) استبانة للموظفين، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل (33) استبانة، وشملت العينة (450) استبانة للعملاء، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل (391) استبانة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، حيث حاز متغير التدريب والتطوير على الأهمية الأعلى بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين، بينما حاز متغير تفويض الصلاحيات على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية من وجهة نظرهم. وأن عملاء المصرف راضون عمّا تقدمه فروع المصرف لهم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة صلاحيات الموظفين في المصرف، والتخفيف من القيود في أداء مهامهم، وضرورة قيام إدارة المصرف بالتنويع في نظام الحوافز؛ من خلال إيجاد آلية عادلة على أساس توزيع الحوافز المادية، وأخيراً ضرورة وضع الإستراتيجيات لتطوير الأبعاد التسويقية لدى المصرف، وتخصيص الميزانية الكافية لذلك.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) أهمية الدراسة

(3-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(4-1) أهداف الدراسة

(5-1) فرضيات الدراسة

(6-1) أنموذج الدراسة

(7-1) التعريفات الاصطلاحية

(1-1) المقدمة

يُعد تسويق الخدمة المصرفية من أهم المواضيع التي حازت على اهتمام الباحثين، والمهتمين بمجال تسويق الخدمة المصرفية في الآونة الأخيرة؛ وذلك لما يواجهه هذا المجال من تحديات وعقبات مثل: ثورة المعلومات والاتصالات، والتطور التكنولوجي، والمنافسة، وظهور الحاجات والرغبات المتجددة للعملاء، وحتى تستطيع المصارف التصدي لتلك التحديات، يجب عليها أن تبدأ من داخل المصرف، وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية فيه، وذلك من خلال تحسين مستوى تقديم الخدمة المصرفية، وجودتها، والذي يُعد من مسؤولية مقدم الخدمة المصرفية، وذلك بهدف تحقيق رضا العملاء، وتحقيق الميزة التنافسية للمصرف على مستوى البيئة الخارجية (الجريري، 2006).

إن مفهوم التسويق الداخلي يُعد من أهم الممارسات التي تطبقها المصارف؛ بهدف تحسين مستوى جودة خدماتها المصرفية، وإرضاء عملائها، وأن المصارف تطبق هذا المفهوم لإرضاء الموظفين مقدمي الخدمة، والذي يقود إلى إرضاء عملاء المصارف، وتقوم المصارف بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي من خلال تطبيقها لمجموعة من العناصر مثل: اختيار مقدمي الخدمة الأكفاء والمؤهلين القادرين على توصيل الخدمة للعملاء بشكل مميز، والعمل على تدريب مقدمي الخدمة وتطويرهم، والاحتفاظ بمقدمي الخدمة المميزين، وإتباع المصارف أساليب التحفيز الفاعلة لمقدمي الخدمة، وتزويد مقدمي الخدمة بالمعلومات اللازمة لتسويق الخدمة المصرفية، وتزويدهم بمهارات الاتصال التفاعلي؛ بهدف تعزيز العلاقات الداخلية بين الموظفين، وتوفير أجواء عمل ملائمة ومريحة لجميع المستويات الإدارية في المصرف، وأن تطبيق المصارف لمفهوم التسويق الداخلي قد يكون له دور في تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي، ورضا العملاء الخارجيين.

وتأتي هذه الدراسة للتركيز على العلاقة بين مفهوم التسويق الداخلي، ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، من خلال عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة، والمتمثلة بـ(اختيار مقدم الخدمة، تدريب وتطوير مقدم الخدمة، وتحفيز مقدم الخدمة، وتفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة، والاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة)، والتعرف إلى علاقة هذه العناصر برضا عملاء المصارف الإسلامية.

(2-1) أهمية الدراسة

الأهميـة العلميـة: إن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية تنبع من خلال الربط بين عناصر التسويق الداخلي للمصارف الإسلامية، ورضا العملاء عن تلك المصارف في مدينة الزرقاء.

إن المنافسة الشديدة في سوق المصارف الإسلامية، تُحتم عليها أن تهتم بالتسويق الداخلي في المصرف؛ لتطوير أداء المصارف وتحسينه، وتقديم الخدمة المصرفية بأعلى مستوى من الجودة، ويتم ذلك من خلال الوفاء باحتياجات العاملين بالمصرف، والحرص على تلبيتها للوصول إلى رضا العملاء الخارجيين، وبشكل عام فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في دراسة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

الأهميـة العمليـة: وتنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من أهمية عناصر التسويق الداخلي للمصارف الإسلامية؛ لأنها تسعى إلى الوفاء باحتياجات العاملين في المصرف، والارتقاء بمستوى أدائهم الذي يقود إلى التميز في تسويق الخدمة المصرفية، وتحقيق رضا العملاء الحاليين، وكسب عملاء جدداً، وأن هذه الدراسة سوف تساهم في مساعدة البنك العربي الإسلامي الدولي في تطوير مستوى خدماته المصرفية، وقد يستفيد منها في رسم إستراتيجياته التسويقية.

(3-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشهد القطاع المصرفي في الوقت الحاضر نمواً كبيراً وسريعاً، والذي أدى إلى احتدام المنافسة بين المصارف الإسلامية من جهة، والمصارف الإسلامية والتقليدية من جهة أخرى، وحرص هذه المصارف على تحقيق التميز بمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وتحقيق رضاهم؛ الأمر الذي دفع هذه المصارف إلى تبني السياسات والممارسات التسويقية التي من شأنها تحقيق التميز في تقديم الخدمة المصرفية؛ وأن من أهم السياسات والممارسات التسويقية التي تتبعها المصارف هي مدى اهتمامها بعناصر التسويق الداخلي، والتي تهدف من وراء تطبيقه إلى إشباع احتياجات العاملين مقدمي الخدمة في المصارف لغاية تحقيق التميز بمستوى الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وبالتالي تحقيق رضاهم، ولكن في بعض الأحيان قد لا يكون لهذه المصارف إدراك أو وعي كافٍ لأهمية مفهوم التسويق الداخلي، بالإضافة إلى علاقة هذا المفهوم برضا عملاء تلك المصارف؛ مما يولد مشكلة حقيقية أمامها، وتشير (Wambugu,2015) أن لعناصر التسويق الداخلي الدور الأساسي في تحقيق رضا العملاء، وأن عدم قيام المصارف بإرضاء موظفيها سينعكس سلباً على أدائهم، وعلى مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وبالتالي عدم رضاهم.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها بالأسئلة الآتية:

1) هل تلتزم المصارف الإسلامية بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في مدينة الزرقاء؟

2) هل يوجد علاقة بين اختيار مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

3) هل يوجد علاقة بين تدريب وتطوير مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

4) هل يوجد علاقة بين تحفيز مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

5) هل يوجد علاقة بين تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

6) هل يوجد علاقة بين الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

(1-4) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة، ورضا العملاء في المصارف الإسلامية من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1) التعرف على العلاقة بين اختيار مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

2) التعرف على العلاقة بين تدريب وتطوير مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

3) التعرف على العلاقة بين تحفيز مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

4) التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

5) التعرف على العلاقة بين الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

(5-1) فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تم وضع الفرضيات الآتية:

H01: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

H02: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب وتطوير مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

H03: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

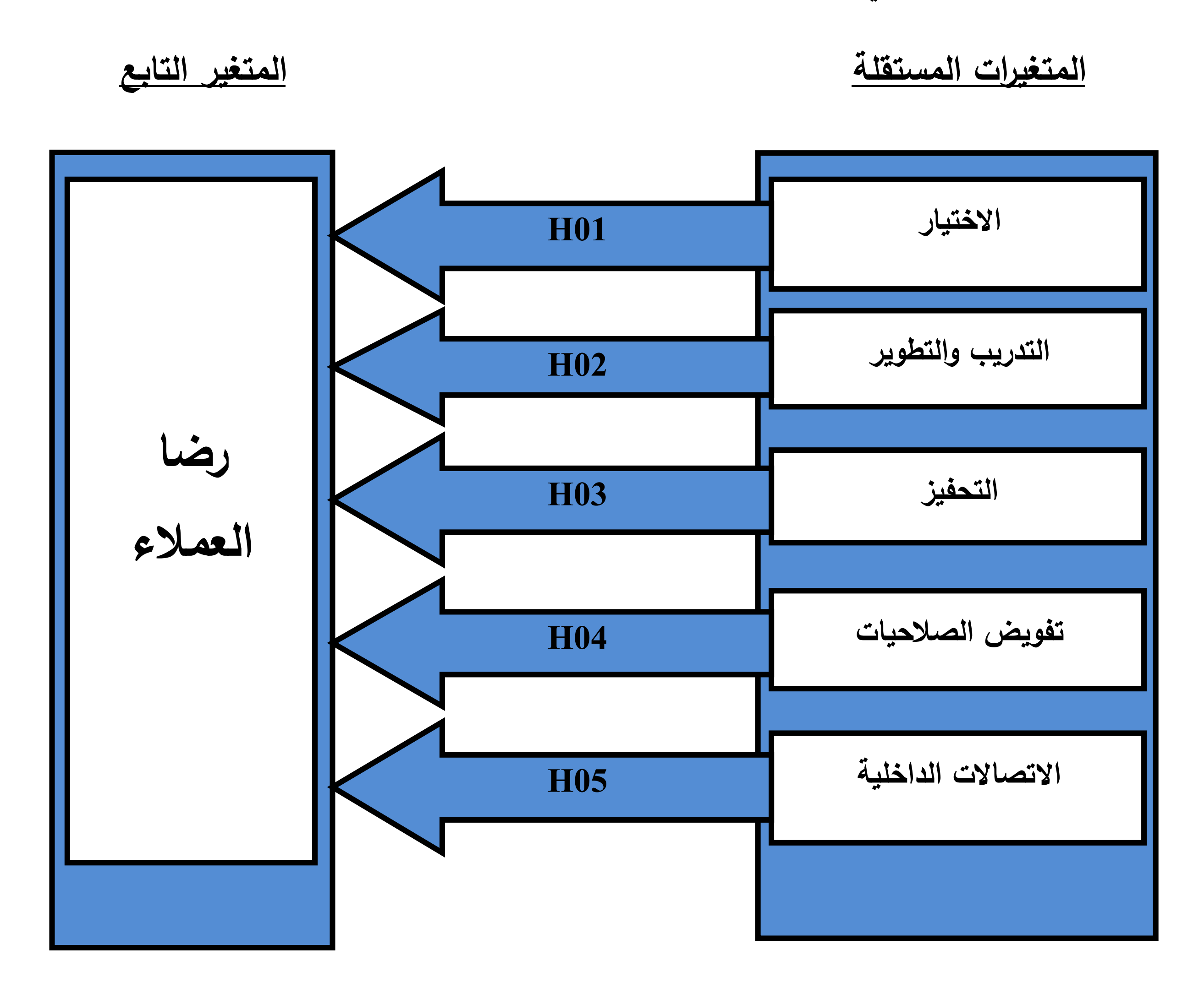
H04: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

H05: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

(6-1) أنموذج الدراسة

تم تطوير أنموذج الدراسة استناداً إلى متغيرات الدراسة، ودراسة كل من:

(الزيـادات،2016) ، (عطيـات،2015) ، (الجريـري،2006) ، (Yusuf et al. ,2016) ، (Wambugu,2015)، (Aburoub et al. ,2011)، ويمكن توضيح أنموذج الدراسة من خلال الشكل (1-1) الآتي:



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

(7-1) التعريفات الاصطلاحية

التسويق الداخلي: هي مجموعة الوظائف التي تقوم بها المنظمة، بهدف إشباع حاجات القوى العاملة ورغباتها، بوصفهم عملاء داخليين، وإشباع حاجات عملاء المنظمة الخارجيين ورغباتهم، وتنطوي هذه الوظائف على الاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتفويض الصلاحيات، والاتصالات الداخلية، وغيرها (Iliopoulos & Priporas, 2011).

الخدمة المصرفية: هي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة، والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (العجارمة، 2005).

مقدم الخدمة المصرفي: وهم الأفراد العاملون بالمصرف، والذين يحتكون بشكل مباشر وغير مباشر مع العملاء، وتقع عليهم مسؤولية تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة، وإنجاز معاملات الأفراد بالسرعة المطلوبة (زيدان، 2003).

اختيار مقدم الخدمة: هي العملية التي يتم فيها انتقاء الموارد البشرية، الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظيفة المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب (زعتري، 2013).

تدريب وتطوير مقدم الخدمة: وهي الوسائل التي يتم من خلالها صقل القدرات، والمواصفات، والمهارات الموجودة لدى الفرد الذي تم اختياره، وتحسينها، وتعيينه وفقاً للمواصفات المطلوبة (حسين وحميد، 2009).

تحفيـز مقـدم الخدمــة: تشـجيع الأفـراد، واسـتنهاض هممهـم؛ حتـى ينشـطوا فـي أعمـالهم؛ مـن أجـل تحقيـق أهـداف المؤسسـة، وتبـدأ العمليـة بالتـأثير الخـارجي علـى الأفـراد، كـأن يُعـرض علـيهم أجـراً أعلـى مـن أجـل القيـام بعمـل أكثـر، ولكـن نجاحهـا يتوقـف علـى عوامـل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية (الداوي، 2008).

تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة: هو توزيع حق التصرف، واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، أو نقل السلطة الرسمية إلى شخص آخر من أجل إنجاز عمل ما (الحلالمة والمدادحة، 2010).

الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة: وهي شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات ونقلها، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامها في خدمة العملاء بجودة عالية؛ فتوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين (منصور، 2008).

رضا العمـلاء: هو الشعور المصاحب للمستهلك أو العميل بالسرور أو عدمه، بعد استهلاك المنتج، أو الاستفادة من الخدمة، والناتج عن مقارنة أداء المنتج أو الخدمة الفعلي، مع توقعات المستهلك أو العميل (الطائي وقدادة، 2008).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: عناصر التسويق الداخلي

(2-1-1) تمهيد

(2-1-2) تعريف التسويق الداخلي

(2-1-3) أهمية التسويق الداخلي

(2-1-4) أهداف التسويق الداخلي

(2-1-5) خصائص التسويق الداخلي

(2-1-6) التحديات التي يواجهها التسويق الداخلي

(2-1-7) عناصر التسويق الداخلي

الإطار النظري

المبحث الأول: التسويق الداخلي

(2-1-1) تمهيد

يُعدّ مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية التي ظهرت في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، ويعد هذا المفهوم الأداة التي تستخدمها المنظمات للوصول إلى أعلى مستوى من جودة الخدمة، والعمل على تحقيق الرضا للعملاء، واستحوذ هذا المفهوم على أهمية كبيرة من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال تسويق الخدمات؛ وذلك بسبب ظروف المنافسة التي يفرضها السوق على المنظمات الطامحة لإرضاء عملائها الحاليين، وكسب عملاء جدداً (إسماعيل، 2011).

نشأ مفهوم التسويق الداخلي، على أساس التركيز على العنصر البشري في المنظمة، بوصفه حلقة الوصل بين المنظمة والعميل، وهنا يتوجّب على المنظمة أن تعرف طبيعة منتجاتها المقدمة للعملاء، والعمل على مواكبة توقعاتهم؛ وذلك لكونهم أساس بقاء المنظمة واستمرارها، ولعل من أهم السياسات أو الممارسات التي تتبعها المنظمة التسويق الداخلي، الذي يؤدي الدور الفاعل في تعزيز مهارات الموظفين مقدمي الخدمة، وتحقيق أعلى مستويات الجودة للخدمة المقدمة؛ لذلك تسعى المصارف الإسلامية والتقليدية إلى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، الذي يُعد الوسيلة التي يتم من خلالها إرضاء الموظفين داخل المصرف من جهة، والعملاء الخارجيين من جهة أخرى (Alhakimi & Alhariry, 2014).

ويرى (الجاروشة، 2016) أن مفهوم التسويق الداخلي يرتكز على نوعين من العملاء، هما: العملاء الداخليّون، وهم الموظّفون داخل المنظمة، والعملاء الخارجيّون، وهم العملاء المستفيدون من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ويرى الباحث أن مفهوم التسويق الداخلي بالنسبة للمصرف، يقوم على أساس قيام المصرف بإشباع حاجات الموظفين ورغباتهم داخل المصرف كعملاء داخليين، والذي يقود إلى تحقيق إشباع حاجات العملاء الخارجيين ورغباتهم المنتفعين من منتجات المصرف وخدماته.

(2-1-2) تعريف التسويق الداخلي

قام العديد من الباحثين في مجال التسويق بتعريف مفهوم التسويق الداخلي، حيث اتفق هؤلاء الباحثون على عدة تعريفات معظمها تركز بشكل رئيس على العاملين داخل المنظمة؛ من حيث تدريبهم، وتحفيزهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تقديم الخدمة بالمستوى المطلوب لعملاء المنظمة الخارجيين.

وعُرف التسويق الداخلي على أنه: مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه نحو العميل بين الموظفين، ويتضمن عملية الاختيار، والتدريب، والتحفيز، والاتصالات الداخلية، وغيرها (التلا، 2016).

عرف (Mahnert & Torrs, 2007) التسويق الداخلي على أنه: إنتاج المنظمة وتطبيقها للوظائف، والأدوات، والأساليب الهادفة نحو تشكيل وإدامة القوى العاملة الكفؤة، والفاعلة الموجهة نحو الزبون.

ويرى (Lovelock & Wirtz, 2006) بأن التسويق الداخلي هو تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)؛ بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

وأشار (الطائي والعلاق، 2009) بأن التسويق الداخلي: هو استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم؛ لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل خدمات، وبناء علاقات طيبة مع العملاء، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة المتمثل برضا العملاء، الذي يقود إلى ربحية المنظمة.

ويرى الباحث أنّ التسويق الداخلي يمكن تعريفه: بالوظيفة الإدارية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الوفاء باحتياجات العاملين لديها بوصفهم عملاءَها الداخليين، والذي تهدف من وراءه إلى تحقيق رضا العملاء الخارجيين.

(2-1-3) أهمية التسويق الداخلي

تتبع أهمية التسويق الداخلي من حيث إنه طريق المنظمة للوصول إلى العملاء، ولا يمكن للمنظمة أن تحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال تطويرهم، وتحفيزهم، وتفويض الصلاحيات اللازمة لتقديم الخدمة، وذلك بهدف إشباع حاجات العملاء الخارجيين للمنظمة وتلبية رغباتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي لكل من المنظمة، والعاملين على النحو الآتي:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

يرى (Ahmed et al., 2003) أن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة تظهر من خلال ثلاثة محاور أساسية، وهي كالآتي:

1) **إدارة التغيير:** تتعرض المنظمة إلى العديد من التغيرات خلال دورة حياتها مثل مواكبة الأنظمة التكنولوجية الحديثة في الأعمال، أو إجراء التحالفات الاقتصادية مع المنظمات الأخرى، أو التغيرات في طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق، أو تعديل خطة المنظمة التسويقية وتطويرها؛ لذلك على المنظمة أن تأخذ

جميع الجهات ذات العلاقة بالحسبان بما فيهم العاملين داخل المنظمة، كونهم شركاء في نجاح المنظمة واستمرارها، وشركاء أيضاً في إحداث التغيير، وهذا التغيير يمكن أن يتم تحقيقه من خلال ممارسات أهداف التسويق الداخلي، وذلك من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغييرات البيئية، حيث إنّه يوفّر التعاون والتنسيق الأمثل بين إدارات المنظمة، ويعمل على تهيئة شبكة اتصالات داخلية قوية تدعم أي فرصة للتغيير داخل المنظمة، وتجعل هذا التغيير مقبولاً من جميع الأطراف ذات العلاقة.

2) **بناء الصورة الذهنية للمنظمة:** تُعد عملية بناء الصورة الذهنية للمنظمة من الأمور المعقدة التي تشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات، ويكمن هذا التحدي بمدى قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة بين أعمالها أو وظائفها الداخلية، وبين علاقاتها الخارجية، حيث إنّ هذه المواءمة تتم من خلال الممارسات اليومية للعاملين داخل المنظمة، ويؤدي التسويق الداخلي دوراً بارزاً في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء والمجتمع؛ من خلال دمج ثقافة العمل، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، ورؤية المنظمة وإستراتيجيتها مع الاحتياجات الاجتماعية والمهنية للعاملين، وبالتالي بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء والمجتمع ككل.

3) **بناء إستراتيجية المنظمة:** إن عملية تخطيط، وبناء، وتنفيذ أي إستراتيجية تتطلب بذل الجهود، والتكامل، والتنسيق بين المنظمة والعاملين فيها، وتعمل ممارسات التسويق الداخلي على الحد من الصراعات بين العاملين، وذلك من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية، وتحفيز العاملين، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أكمل وجه ممكن.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين

إن تطبيق المنظمة لممارسات التسويق الداخلي وبرامجه، يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة، ومن هذه المنافع الآتي: (فياض وقدادة، 2011)، (Ahmed et al., 2003).

1) **تحقيق رضا العاملين:** إن مبدأ مفهوم التسويق الداخلي يقوم على الربط بين رضا العاملين كعملاء داخليين، ورضا عملاء المنظمة الخارجيين، حيث إن نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين يهدف إلى تحفيز العاملين، ودعمهم، وتدريبهم، وتطويرهم، وتعزيز الاتصالات الداخلية بينهم، وبالتالي إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم الأمر الذي يؤدي بدوره إلى إشباع حاجات عملاء المنظمة الخارجيين وتحقيق رغباتهم.

2) **تطوير أداء العاملين وتحسينه:** تستطيع المنظمة أن تحرك الرغبة في العاملين لديها، وذلك من خلال إرضاء حاجات العاملين، وبالتالي تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية لكل فرد في المنظمة، إن تطبيق المنظمة لبرامج التسويق الداخلي وممارساته يساعدها في إشباع دوافع العاملين وحاجاتهم؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء كمحصلة لممارسات التسويق الداخلي.

3) **الشعور بالالتزام التنظيمي:** إن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو التأكيد على أن العاملين في المنظمة هم شريان العطاء فيها، وشعور العاملين بالأمان والراحة داخل المنظمة يعود لتلبية المنظمة لاحتياجاتهم، وبالتالي يقود إلى الالتزام التنظيمي للعاملين، وزيادة حماسهم تجاه المنظمة.

إن تطبيق المصارف الإسلامية لمفهوم التسويق الداخلي يؤدي إلى تقديم الخدمة المصرفية بأعلى مستوى من الجودة للعملاء، وبالتالي تحقيق رضاهم، وكذلك بالنسبة لموظفي المصرف، فعندما يكونون راضيين عن إدارة المصرف، سوف يقومون بتحقيق أهدافه ورسالته بالشكل الأمثل.

4) **تحقيق رضا العملاء:** إن محصلة تطبيق المنظمة للتسويق الداخلي، هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين، والذي يرتبط بشكل أساسي بتحقيق رضا العاملين مقدّمي الخدمة. ويتم تحقيق رضا العملاء من خلال فهم حاجاتهم ورغباتهم، وتتبع التغيرات في تفضيلاتهم (التغذية المرتدة)، فضلاً عن القياس المستمر لرضا العملاء والذي يتم من خلال تطبيق عدة أنظمة، مثل نظام تتبع رضا العملاء (Customer Satisfaction Matrices).

(2-1-4) أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي، هو توفير قوى العمل المحفزة والمؤهلة، القادرة على تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة للعملاء، ويرتبط هذا الهدف مع مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية: (إسماعيل، 2011)، (الصباغ، 2005).

1) توفير بيئة عمل داخلية مريحة تساعد العاملين في التعرف إلى حاجات العملاء ورغباتهم؛ وذلك من خلال استقطاب الموارد البشرية، واختيارها، وتعيينها في الوظائف التي تتناسب مع خبراتهم، ومهاراتهم.

2) التأكد من قدرة العاملين على إدراك توقعات العملاء الخارجيين، حول مستوى الخدمة المقدمة إليهم، وتأكيد المنظمة على دور كل فرد في تحقيق تلك التوقعات التي تتوافق مع أهداف المنظمة، وإيجاد قبول العاملين لمفهوم التوجه نحو العملاء.

3) التأكيد على قدرة العاملين في المنظمة من حيث الأداء التسويقي؛ لأن التسويق هو مهمة كل فرد في المنظمة، ولا تنحصر هذه المهمة بإدارة التسويق وحدها.

4) الحصول على تأييد صانعي القرار الرئيسيين، وذلك لضمان تطبيق الخطط بالشكل المطلوب، وخاصة فيما يتعلق بتوفير القوى العاملة، والموارد المالية، وضمان عدم وجود تضارب في سياسات المنظمة.

5) تحقيق الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية الفاعلة، والدافعية، والالتزام التنظيمي بين العاملين داخل المنظمة.

6) تكوين المواقف وتقويمها، وتنمية الاتجاهات، والسلوك الإيجابي للعاملين، بحيث يتوافق مع تطبيق خطط المنظمة وإستراتيجياتها الموجهة نحو العملاء.

وأشار كل من (الضمور، 2004)، و(Munteanu et al., 2014) أن أهداف التسويق الداخلي تقسم من حيث مجال التطبيق إلى الآتي:

1) **الهدف العام:** يتم تطبيقه لزيادة توجه العاملين في المنظمة نحو العملاء، وجعلهم أكثر تفهماً، وتحفيزاً، واهتماماً بالعملاء.

2) **الهدف الإستراتيجي:** يتم تطبيقه بهدف تهيئة البيئة الداخلية للعمل في المنظمة لتوجه العاملين نحو العملاء، بالإضافة إلى دعم سياسة التدريب والتطوير الداخلي للعاملين، ودعم إجراءات الرقابة والتخطيط.

3) **الهدف التكتيكي:** ويتم من خلال تطوير الخدمة بشكل شمولي، بحيث تكون مقبولة داخلياً من قبل العاملين داخل المنظمة، ويقتضي بتفعيل قنوات الاتصال الداخلي في المنظمة، وتنمية جهود البيع الشخصي لدى العاملين.

(2-1-5) خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص، وهي كالآتي: (الأسدي وأبو غنيم، 2009).

1) **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** تستفيد المنظمة من التسويق الداخلي من خلال إدارة العلاقات الداخلية بينها وبين العاملين، وذلك من خلال أنشطة قائمة على علاقة تبادلية، وتفاعلية بينهم. حيث إن العاملين في المنظمة لا تقتصر حاجاتهم على النواحي المادية فقط،

وإنما هم بحاجة إلى النواحي المعنوية والاجتماعية مثل حاجات الانتماء، والأمان، والصداقة التي يريدون إشباعها، وهذا يتم تحقيقه من خلال برامج التسويق الداخلي وممارساته.

2) **التسويق الداخلي عملية إدارية:** من حيث إنها تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال الآتي:

- قيام المنظمة باختيار العاملين الذين يمتلكون الكفاءة، والمهارات، والخبرات اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة، الهادفة إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين وتحقيق رغباتهم.
- على المنظمة أن تُكرس جهودها نحو إعداد العاملين من حيث الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، فضلاً عن تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

(2-1-6) التحديات التي يواجهها التسويق الداخلي:

تواجه المنظمة العديد من التحديات أثناء تطبيقها لبرامج التسويق الداخلي وممارساته، ويمكن تلخيص هذه التحديات بالآتي: (Ahmed & Raffiq, 2003)، (فياض وقدادة، 2011).

1) الصراعات داخل الوحدات، والأقسام الإدارية داخل المنظمة. حيث إن غياب روح الفريق بين العاملين داخل التقسيمات الإدارية يؤثر سلباً على نشاط المنظمة، وعلى تحقيق المنظمة لأهدافها، لذلك يُعد التسويق الداخلي طوق النجاة بالنسبة للمنظمة، والذي يعمل على إزالة جميع الحواجز بين أقسامها المختلفة.

2) إن عدم إدراك المنظمات لمفهوم التسويق الداخلي يؤثر سلباً على المنظمة. حيث إن العديد من المنظمات لا تدرك إيجابيات ممارسات التسويق الداخلي، ويكون اهتمامها محصوراً فقط نحو العملاء.

3) وجود فجوة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وعدم شعور الإدارة بظروف العاملين الصعبة سوف يولد عدم الاحترام بينهما، بينما التسويق الداخلي يعمل على تنمية روابط المحبة والمودة الاجتماعية داخل المنظمة.

4) عدم الأخذ بآراء العاملين، وسماع شكاويهم، وإهمالهم سوف يولد الشعور بعدم الانتماء، وعدم الرضا الوظيفي للعاملين.

5) الإدارة المركزية داخل المنظمة، وعدم تفويض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، سوف يولد حواجز بين المنظمة والعاملين.

6) إن من أهم التحديات التي تواجه التسويق الداخلي عدم كفاءة العاملين، وضعف مهاراتهم وخبراتهم، وحتى تتغلب المنظمة على هذه المشكلة يجب عليها تطبيق برامج التسويق الداخلي، وذلك من خلال إعادة تأهيل العاملين وتدريبهم على المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال داخل المنظمة، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

(2-1-7) عناصر التسويق الداخلي

إن جوهر مفهوم التسويق الداخلي هو العنصر البشري، سواء كان العاملين في المنظمة أو العملاء، ويعد القطاع الخدمي أحد أهم القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، خاصة القطاع المصرفي، حيث يعتمد تقديم الخدمة على الموظفين المؤهلين، والأكفاء الذين يقدمون الخدمة المصرفية للعملاء بأعلى مستوى من الجودة، وتعد عناصر التسويق الداخلي من أسباب نجاح رسالة المنظمة، ولها الأثر الإيجابي على العاملين والعملاء (Yusuf et al., 2016).

ومن الجدير بالذكر أن عناصر التسويق الداخلي تتفق مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، من حيث اهتمامها بالعاملين، ولكن الفرق بينهما أن عناصر التسويق الداخلي تهتم بالعاملين كعملاء

داخليين، والعمـلاء كعمـلاء خـارجيين، أمـا ممارسـات إدارة المـوارد البشرية، فتهتم بشكل أساسـي بالعـاملين (الجاروشـة، 2016)، ويمكـن توضـيح عناصـر التسـويق الـداخلي التـي تتناولهـا هـذه الدراسة كالآتي:

أولاً: اختيار مقدم الخدمة

إن عمليـــة توظيـــف المـــوارد البشـــرية فـــي المنظمـــة تشـــمل ثـــلاث مراحـــل أو إســـتراتيجيات (القاضـــي، 2012) وهـــي: الاســـتقطاب، الاختيـــار، التعيـــين، ويمكـــن توضيح كل مرحلة على النحو الآتي:

- **استقطاب مقدم الخدمة**

عـرف (درة والصـباغ، 2008) الاسـتقطاب بأنـه: مجموعـة مـن الأنشـطة السـاعية لجـذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، بهدف إشباع رغبات الطرفين.

والاســتقطاب علاقــة تبادليــة مشــتركة مــا بــين كــل مــن المنظمــة التــي تســعى إلــى تحقيــق أهــدافها مــن خــلال اســتقطاب وتعيــين أفضــل العــاملين مــن جهــة، وطالــب الوظيفــة أو الشــخص المُســتقطب الــذي يحتــاج إلــى ذلــك العمــل لإشــباع حاجاتــه من جهة أخرى (عريقات وآخرون، 2010).

ويتضـمن نشـاط الاسـتقطاب حصـول المنظمـة علـى العنصـر البشـري المطلـوب؛ لضـمان اسـتمرار عمليـات المنظمـة، وهـذا يشـمل العمليـات الخاصـة بالبحـث عـن المـوارد البشـرية المناسـبة للعمـل فـي المنظمـة، والـذين مـن المتوقـع أن يتقـدموا بطلبـات عمـل للمنظمـة نتيجة وجود شواغر عمل حالية أو مستقبلية (Denisi & Griffin, 2001).

أهمية الاستقطاب

تسعى جميع المنظمات الناجحة إلى امتلاك موارد بشرية على درجة عالية من التأهيل والكفاءة؛ لذلك فإن الاستقطاب الفعال للموارد البشرية المؤهلة أمر مهم لكل منظمة تسعى إلى البقاء، والاستمرار في السوق، وتهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، وتكمن أهمية استقطاب الموارد البشرية في الآتي: (السالم وصالح، 2002).

1) يُمثل الاستقطاب الفعال مصدراً للحصول على الأفراد من ذوي الخبرة والمهارة العالية، وكلما ازداد عدد الأفراد المتقدمين للوظائف، زادت فرص المنظمة في استقطاب الأفراد المؤهلين.

2) تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها إلى المرشحين للوظائف، لأنها المكان المناسب لهم، ولتطوير حياتهم الوظيفية وبنائها.

3) تُمثل عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

أهداف الاستقطاب

تهدف المنظمة من وراء قيامها بوظيفة استقطاب العاملين، إلى تحقيق عدة أهداف رئيسة تتمثل بالآتي: (الصيرفي، 2003).

1) توفير العدد المناسب من الموارد البشرية المؤهلة، لشغل الوظائف في المنظمة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

2) العمل على غَربلة عدد المتقدمين من الأفراد الذين لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة، وذلك بهدف تقليل تكلفة عملية الاختيار النهائي.

3) تحقيق الاستقرار للقوى العمالة؛ من خلال جذب المرشحين المؤهلين، والإبقاء على العاملين المرغوبين.

4) تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية؛ من خلال تحقيق العدالة والمساواة في فرص شغل الوظائف، وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

5) العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة من الموارد البشرية المؤهلة، مما ينعكس إيجابياً على تخفيض تكاليف بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التدريب.

- **اختيار مقدم الخدمة**

تُعد عملية الاختيار الخطوة التالية لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريف عملية الاختيار: بالعلمية التي يتم فيها انتقاء الأفراد، الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعينة أو المحددة بالشكل المطلوب، أي اعتماد سلسلة من الإجراءات، والخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية (زعتري،2013).

وأشار (رشيد، 2009) إلى عملية الاختيار، وعرفها: بتلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل المتقدمين وأنسبهم للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة شاغرة فيها؛ من خلال المفاضلة بين الأفراد على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة يُطلب توافرها فيهم، ويجري تحديد هذه المواصفات والشروط بناءً على متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة؛ من أجل تحقيق غاية أساسية، وهي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة عالية.

ويرى الباحث أن عملية الاختيار تُمثل: تلك الوظيفة الإدارية التي تأتي بعد عملية الاستقطاب، والتي تقوم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بانتقاء نُخبة من الكفاءات التي تتوافر فيها المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بالعمل على تحقيق معيار اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

أهمية اختيار مقدم الخدمة

تُعد عملية اختيار مقدم الخدمة من العمليات المهمّة في توظيف الأفراد في المنظمة، حيث لا بُد من الإعداد لها بالشكل المناسب، الذي ينتهي باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناءً على ذلك فإن أهمية عملية الاختيار تتجلى في النقاط الآتية: (الصيرفي،2003).

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب يتيح للمنظمة الاستفادة الكاملة من إمكانات الفرد وطاقاته.
- إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث مؤهلاته وإمكاناته، يسهل من عملية تدريبه، ويقلل من إمكانية تعرضه لإصابات العمل.
- إن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب يجعله مصدراً للمشاكل والمتاعب داخل المنظمة؛ بسبب عدم شعوره بالانسجام داخل العمل، وعدم إشباع ميوله الخاصة.
- إن الاختيار الفعال للأفراد داخل المنظمة مهم جداً؛ نظراً للتكاليف المرتفعة التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أفراد غير قادرين على إنجاز العمل.

مراحل عملية الاختيار

تمر عملية اختيار مقدمي الخدمة بستة مراحل متتالية، تقسم كالآتي: (زايد،2003).

المرحلة الأولى: استقبال المرشحين.

يتم في هذه المرحلة استقبال المرشحين، ويتم تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة من حيث: نشاطها، والوظيفة الشاغرة، الراتب والحوافز، ومن المحتمل أن يتم في هذه المرحلة إقصاء عدد كبير من المرشحين الذين لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة، وبالتالي زيادة فرص المرشحين

الآخرين لشغل الوظيفة، وتقوم المنظمة في هذه المرحلة بالاحتفاظ بطلبات التوظيف، وإنشاء قاعدة بيانات يتم الرجوع لها عند الحاجة (السالم وصالح، 2002).

المرحلة الثانية: المقابلة المبدئية.

الهدف من هذه المرحلة هو إقصاء المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواجبة للتعيين، ومن أهم المعايير التي يمكن اعتمادها لإقصاء المتقدمين غير المعتمدين للوظيفة ما يأتي:

1) شرط الجنسية.

2) شرط حسن السير والسلوك.

3) شرط عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص.

4) شرط عدم فصل الموظف من عمله مسبقاً من منظمات سابقة.

5) شرط اجتياز الاختبارات الوظيفية.

6) شرط اللياقة الصحية.

المرحلة الثالثة: اختبارات التوظيف.

تهدف هذه الاختبارات إلى تحديد مدى توافر القدرات، والمهارات، والمعارف لدى الشخص، والتي تكون أساسية لشغل الوظيفة، وقد تأخذ هذه الاختبارات عدة أشكال مثل، الاختبارات التحريرية، أو المعملية، أو التشغيلية، أو اختبارات الأداء، وتقسم هذه الاختبارات إلى عدة أنواع كالآتي: (عبد الباقي، 2000).

1) الاختبارات النفسية: وهي الاختبارات المتعلقة بأبعاد الشخصية لدى الفرد مثل: قوة الشخصية، والتحكم بالغضب.

2) اختبارات المعرفة: وهي الاختبارات التي تقيس مستوى التأهيل العلمي لدى الفرد، ومن الأمثلة عليها امتحانات المحاسبة التي تُعقد للمحاسبين المتقدمين.

3) **اختبــارات الأداء:** وهــي الاختبــارات التــي تقـيس قـدرة الأفـراد علــى أداء بعـض الأعمــال مثل: تشغيل الآلات، والعمل على الحاسوب.

4) **اختبــارات الصـــدق:** وهــي الاختبــارات المتعلقــة بمـدى صـدق الفـرد فــي الإجابــة علــى بعض الأسئلة التي توجه له، مثل: اختبارات الشرطة للكشف عن الجرائم.

5) **اختبــارات الاتجاهــات:** وهــي الاختبــارات التــي تقـيس اتجاهـات الفـرد وقيمـه تجـاه العمـل أو الوظيفة التي يمكن أن يشغلها.

المرحلة الرابعة: المقابلات الشخصية.

يـتم فــي هـذه المرحلــة مقابلــة المرشـحين بشـكل رسـمي مـن خــلال مقـابلات شخصـية تقـوم بهــا المنظمــة؛ لقيــاس قـدرات المرشـحين مـن حيـث: قـدرة الموظـف علــى القيـام بالوظيفــة، ورغبة الموظف بالوظيفة، ومستوى المرشح مقارنة ببقية المرشحين.

المرحلة الخامسة: الاختبارات الطبية.

يـتم فــي هـذه المرحلــة التأكـد مـن خلـو المرشـح مـن بعـض الأمـراض المزمنــة أو المعديــة، ويكثر استخدام هذه الاختبارات في استقطاب الرياضيين.

المرحلة السادسة: مقابلة الرئيس المباشر.

تعتمـد هـذه المرحلــة علــى تقيـيم الـرئيس المباشـر للمرشـح، ويقـوم الـرئيس المباشـر بــالرد علــى استفســارات المرشـح حـول طبيعــة الوظيفــة الشــاغرة، ويعطــي قـراراً نهائيــاً بتعيــين أو عدم تعيين المرشح.

- **تعيين مقدم الخدمة**

وهــي المرحلــة الأخيـرة التــي يـتم فيهـا حصـر الأفـراد المناسـبين لشـغل الوظـائف، حيـث يـتم إبــلاغ الأفـراد الـذين وقـع علـيهم الاختيـار، ومـن الضـروري فــي هـذه المرحلــة إبــلاغ الأفـراد

الذين تم إقصاؤهم إن أمكن، وتبدأ المنظمة في هذه المرحلة باستيفاء الأوراق المطلوبة لتعيين الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة، وتحصر عملية التعيين في أربع نقاط أساسية يمكن إجمالها بالآتي: (السالم وصالح، 2002).

1) **إصدار قرار التعيين:** تقوم المنظمة هنا بإصدار قرار تعيين الموظف، ويتم الاتفاق معه على الراتب والمزايا التي سوف يتمتع بها، ويتم إخضاع الموظف لفترة تجربة لبيان مدى كفاءته في وظيفته.

2) **التهيئة المبدئية:** تنطوي هذه العملية على تعريف الموظف الجديد بالوظيفة والمنظمة، وزملائه العاملين بالمنظمة، ويمكن ذلك من خلال الزيارات الميدانية لأقسام المنظمة، أو من خلال النشرات وأدلة العمل المتعلقة بالمنظمة ونشاطها.

3) **متابعة الفرد خلال فترة التجربة وتقييمه:** يخضع الفرد خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل الرئيس المباشر، وفي نهاية فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر بإعداد التقرير النهائي الخاص بالموظف، ويعطي قراره بشأن تثبيت الموظف، أو فصله، أو تحويله إلى عمل آخر.

4) **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يتم الانتهاء من فتره التجربة، وبيان كفاءة الموظف من خلال تقرير الرئيس المباشر، يتم تمكين الموظف من أداء عمله، ومنحه كافة الصلاحيات المتعلقة بالوظيفة، وتهيئة جميع الظروف المادية والمعنوية لإنجاز العمل.

ومن الجدير بالذكر، أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والموظف لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه، ويصدر عادةً قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس

المنظمـــة ، ويُبلـــغ كـــل مـــن الإدارة المعنيـــة، وإدارة المـــوارد البشـــرية، والشـــخص المعنـــي بالتعيين (الطائي وآخرون، 2006).

ثانياً: تدريب مقدم الخدمة وتطويره

يُعد التدريب والتطوير من الممارسات المهمة التي تقوم بها المنظمة، ويمكن تعريفه: بالعملية المنظمة والمستمرة الهادفة إلى إكساب الفرد القدرات والمعارف الجديدة، أو تغيير الأفكار ووجهات النظر بما يتناسب مع التغييرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والتكنولوجية (القاضي، 2012)، ويرى (شحادة، 2000) أن التدريب هو عملية تعلم معارف، وطرق، وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم؛ ولذلك فإن فهم التعلم، والأخذ به من الأمور الأساسية المهمة في تطوير الخبرات التدريبية الفاعلة.

وعرف (Shikha,2010) التدريب على أنه ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة من جميع النواحي مثل: ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والاتجاهات، مما يعمل على جعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها.

إن التدريب والتطوير يشكل ثلاثة أنشطة رئيسة هي: التدريب، والتعلم، والتطوير، والمنظمات التي تقوم بتدريب الموارد البشرية تقوم بالاستثمار المستقبلي من خلال قواها العاملة؛ وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على إنتاجية الفرد، فضلاً عن رفع مستوى قدرات الفرد الوظيفية (Wright & Nishii, 2004).

أهمية التدريب والتطوير

إن التدريب والتطوير يأخذان بالحسبان الأهمية النسبية لكل من الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى تطوير العلاقات الإنسانية بين الطرفين، وتكمن أهمية التدريب والتطوير في النقاط الآتية: (شحادة، 2000).

1) يساعد في ربط أهداف مقدم الخدمة بالمنظمة، وزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
2) يؤدي إلى إيجاد اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية، وتوضيح السياسات العامة للمنظمة.
3) يساعد في تجديد معلومات مقدّمي الخدمة وإثرائها، ويؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
4) يطور دافعية الأداء، ويساعد على تطوير مهارات التواصل بين مقدمي الخدمة.
5) يعمل على تعزيز العلاقة بين الإدارة ومقدمي الخدمة في المنظمة، وتطوير إمكانية مقدمي الخدمة لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى نوعين رئيسين هما: التدريب العام، والتدريب الخاص (Becker, 2013).

1) **التدريب العام:** يُسهم هذا النوع من التدريب في رفع رأس المال العامل للفرد عامة، ويحقق الأثر الكبير في إنتاجية العامل، ويصلح هذا النوع من التدريب في المنظمات ذات النشاط المتشابه، والمأخذ على هذا النوع من التدريب، أنه يعرض المنظمة للمخاطر؛ لأنه من المحتمل ترك العاملين للمنظمة، والانتقال إلى منظمة أخرى مما يزيد من مخاطر التكلفة ونقل نشاط المنظمة للمنظمات الأخرى المنافسة.

2) **التـــدريب الخـــاص:** يهـدف هـذا النـوع مـن التـدريب إلـى التركيـز علـى إكسـاب الفـرد قـدرات ومهـارات محـددة؛ بهـدف زيـادة معـدل إنتاجيـة الفـرد فقـط للمنظمة نفسها.

خطوات التدريب

تنطـوي العمليـة التدريبيـة للمـوارد البشـرية علـى أربـع خطـوات مترابطـة ومتتابعـة، وهي كالآتي:

1) **تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة:** يُقصـد بهـذه الخطـوة مجمـوع التغيـرات والتطـورات الواجـب إحـداثها فـي قـدرات الأفـراد، ومهـاراتهم، ومعلومـاتهم، واتجاهـاتهم، وسـلوكهم؛ وذلـك للتغلـب علـى المشـاكل التـي تواجـه سـير العمـل والإنتـاج، أو تعرقـل تحقيـق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (زايد،2003).

إن تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة يعـدّ مـن العناصـر الأساسـية فـي تصـميم البرنـامج التـدريبي؛ لأن تحديـد هـذه الاحتياجـات بشـكل دقيـق يسـاعد علـى تحقيـق أهـداف النشـاط التـدريبي، ويصـبح ذا فائـدة للمنظمـة والأفـراد المتـدربين، وبالتـالي تـوفير الجهـود والنفقـات (الغامدي، 2014).

وتظهـر الحاجـة للتـدريب بسـبب وجـود قصـور أو عجـز فـي الأداء، ولتوضـيح هـذه الفكـرة من المهم التعرف إلى الاعتبارات الآتية: (أبو زايد، 2008).

- الأداء المستهدف أو المطلوب.
- الأداء الفعلي.

وبناءً على الاعتبارات السابقة ينتج عن الفرق بين الأداء المستهدف، والأداء الفعلي، القصورُ أو العجزُ في الأداء.

2) **تصميم البرامج التدريبية:** تُعد هذه خطوة تالية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وبناءً على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم البدء بإجراءات تصميم البرنامج التدريبي، ويجب الأخذ بالحسبان الظروف التنظيمية والبيئة المحيطة، والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج التدريبية الأخرى التي سبق تنفيذها، أو التي ستنفذ بالمستقبل (السكارنة، 2011).

وتمر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعدة مراحل، وهي كالآتي: (السعدون، 2013).

- تحديد الموضوعات التدريبية، أو وضع محتوى خطة التدريب.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
- الأساليب التدريبية المتبعة لنقل المادة التدريبية للمتدربين.

3) **تنفيذ البرامج التدريبية:** بعد الانتهاء من مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة التنفيذ للبرنامج، وتنطوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي يجب أن تؤخذ بالحسبان، وهي كالآتي: (أبو النصر، 2009).

- اختيار المدرب، والمتدرب.
- تجهيز المادة التدريبية.
- اختيار الأساليب والوسائل الملائمة للتدريب.
- تحديد زمان التدريب ومكانه.
- إعداد قاعة التدريب.
- تقديم البرنامج التدريبي، وختامه.

وحتى يحقق البرنامج التدريبي الفاعلية المستهدفة، لا بد أن تقوم الجهة القائمة على التدريب الأخذ بالنقاط الآتية: (عبد الباقي، 2000).

- أن يكون المتدرب بحاجة فعلية للتدريب.
- إقناع الفرد بجدوى التدريب.
- تحفيز الفرد على المشاركة في العملية التدريبية.
- إقناع المنظمة بأهمية التدريب.
- تهيئة الظروف الملائمة لتنفيذ ما تدرب عليه المتدرب في البرنامج التدريبي.

4) **تقييم البرامج التدريبية:** هي المرحلة النهائية في البرنامج التدريبي، والتي يتم من خلالها تقييم تجربة المتدربين، وتقييم آرائهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، وخلال هذه المرحلة يتم تجميع إجمالي آراء التقيي ونتائج المتعلقة بالبرنامج التدريبي ككل (السعدون، 2013).

ثالثاً: تحفيز مقدم الخدمة

يعد التحفيز أحد أهم عوامل التسويق الداخلي الذي تستخدمه المنظمة؛ لإشباع حاجات مقدمي الخدمة وتحقيق رغباتهم، وعرف (الهيتي، 2005) التحفيز على أنه: مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير، الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه؛ عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

يعد التحفيز أحد الأساليب التي تتبعها المنظمات بهدف الاحتفاظ بالعاملين لديها، ولذلك تُدرك المصارف الإسلامية أهمية عنصر التحفيز بالنسبة لمقدمي الخدمة، حيث إنها تهتم بتحفيزهم سواء بشكل مادي أو معنوي، وتهدف المصارف الإسلامية من وراء اتباعها لسياسة التحفيز إلى تحقيق زيادة إنتاجية العاملين، وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء، فضلاً عن تحقيق ولاء مقدم الخدمة للمصرف، والرغبة في بقائهم واستمرارهم بالعمل بشكل دائم في المصرف (Hwang & Chi, 2005).

ويعرف التحفيز على أنه مجموعة الظروف التي تتوافر في أجواء العمل، وتشبع رغبات العاملين عن طريق قيامهم بالعمل (القريوتي، 2009)، أما (العاني، 2007) يرى أنه: مجموعة المثيرات التي تدفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية، وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه يصب في نهايته إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات الفرد، وتشعره بأنه إنسان له مكانة، وأنه مُقدر في عمله.

أنواع الحوافز

تقسم الحوافز إلى نوعين رئيسين هما: (نوري وكورتل، 2010).

1) **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين، وتقسم إلى الآتي:

- **الحوافز المادية:** وتتمثل بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادة في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح، والعمل الإضافي الذي يتجاوز ساعات العمل المحددة، وكذلك مزايا التأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.
- **الحوافز المعنوية:** وتتمثل بالحوافز التي تتعلق بأداء العاملين بشكل رئيس مثل: الترقية، وتقدير جهود العاملين، مشاركة العاملين في الإدارة، وشهادات التقدير، وغيرها.

2) **الحوافز السلبية:** ويقصد بها العقوبات المختلفة التي تقع على العاملين، والتي تهدف إلى تغيير أداء الموظف الذي تم معاقبته إيجابياً، وبالتالي تكون دافعاً لشحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته أثناء العمل.

أهداف التحفيز

تهدف المنظمات من وراء إتباعها لسياسة تحفيز العاملين إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن حصرها بالآتي: (العكش، 2007).

- الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
- إبراز أنشطة المنظمة.
- مكافأة العاملين على أدائهم المميز.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة إنتاجية العاملين.
- تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط على الارتقاء والتطور.
- تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار المتجدد.

رابعاً: تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة

تُعد عملية تفويض الصلاحيات من الممارسات المهمّة التي تتبعها المنظمات في تطبيق التسويق الداخلي، وحتى تستطيع المنظمة تطبيق هذه العملية يجب على الإدارة العليا فيها أن تكون مستعدة لإعطاء مقدم الخدمة الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم، واتخاذ القرارات المناسبة، والتي تهدف إلى خدمة العملاء، وتحقيق رضاهم بأعلى مستوى ممكن.

ومن الجدير بالذكر أن عملية تفويض الصلاحيات في المنظمة ترتبط بشكل كبير مع نشاط إدارة الموارد البشرية، من خلال ممارسات التسويق الداخلي الأخرى؛ لأن تفويض الصلاحيات لمقدمي الخدمة، واتخاذهم للقرارات الصحيحة يرتبط باختيارهم، ومستوى تدريبهم وتطويرهم، وتحفيزهم، ومدى فعالية الاتصالات الداخلية، ونشر المعلومات التسويقية بينهم، والتي تصُب جميعها بمدى قدرة مقدم الخدمة على اتخاذ القرار المناسب في الزمان المناسب (بلبالي، 2010).

ويعرف التفويض على أنه: العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة المهمّة، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبتين في العمل، وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها (الجيزاني، 2009).

ويرى الباحث أن عملية تفويض الصلاحيات في المصارف الإسلامية تمثل منح مقدمي الخدمة المسؤوليات المحددة في مجال أعمالهم من قبل المديرين المباشرين، بحيث يستطيع مقدم الخدمة اتخاذ القرارات المهمّة التي تمكنه من خدمة العملاء، وتحقيق أهداف المصرف.

إن المصارف الإسلامية تقوم باستخدام سياسة تفويض الصلاحيات، وذلك من خلال قيام الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات لمديري فروع تلك المصارف، بالإضافة إلى أن مديري الفروع يقومون بتفويض الصلاحيات لموظفي المصارف، وذلك بحسب مجال اختصاص كل موظف.

فوائد تفويض الصلاحيات

إن لعملية تفويض الصلاحيات فوائد عديدة تعود بالنفع على المنظمة، والعاملين، والعملاء، وتندرج هذه الفوائد بما هو آتٍ: (اللوزي، 2003).

1) **إتاحة الفرصة الكاملة للمدير الأعلى بالقيام بمهامه الأساسية:** إن وجود عاملين أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية يساعد على مراقبة جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة ورصدها، وتوفير الوقت والجهد اللذين يمكن توظيفهما في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، والمتعلق بأنشطة التنمية والتطوير، والإشراف، والتوجيه، ورسم السياسات والخطط الإستراتيجية.

2) **إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:** إن تفويض الصلاحيات يمكّن العاملين من إبراز قدراتهم ومهاراتهم أثناء العمل، ويدفعهم إلى الإبداع والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتطويرها.

3) **شعور العاملين بالثقة وإعدادهم لتحمل المسؤولية:** إن التفويض يمكّن العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات داخل المنظمة من الشعور بالحماس، والرضا الوظيفي، وبالتالي شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

4) **تخفيض التكاليف:** تُسهم عملية تفويض الصلاحيات في خفض التكاليف المادية، والسرعة في الإنجاز، وتقليل الإجراءات الروتينية، وتوفير الوقت والجهد، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

5) **تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة:** إن عملية تفويض الصلاحيات تتم من أعلى إلى أسفل؛ أي تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا في المنظمة للإدارات الوسطى والدنيا، وقيام الإدارة الوسطى بتفويض الصلاحيات للإدارة الدنيا؛ مما يعني قيام الرئيس الأعلى بمنح الصلاحيات للمرؤوس في الإدارة الأدنى، وثقة الرئيس بقدرة المرؤوس على تحمل المسؤولية الموكلة إليه، مما يؤدي إلى إشباع حاجة المرؤوس من خلال اعتراف الآخرين بقدراته وقبولهم له؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً في رفع مستوى الأداء والانتماء، وبالتالي وجود الاحترام والتقدير المتبادلين بين الرئيس والمرؤوس.

خامساً: الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة

تعدّ الاتصالات الداخلية جوهر التسويق الداخلي، لأن التسويق عملية اتصال إنساني تتم بين مجموعة من الأفراد، وتكمن غاية الاتصال الداخلي في توفير أجواء من المحبة والاحترام بين جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة (Argentini, 2009).

وتعرف الاتصالات الداخلية بأنها: جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على الصعيد الداخلي للمنظمة، والتي تحدث بين جميع المستويات التنظيمية (Kalla, 2005).

أما (محمود، 2001) عرفها على أنها: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهي وسيلة لتبادل الأفكار، والاتجاهات، والرغبات، والآراء بين أعضائها، أما (التلا، 2016) يراها على أنها: مجموعة الأدوات، والأساليب المستخدمة في نقل البيانات، والمعلومات، والاقتراحات، والقرارات بين جميع أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية.

أهمية الاتصالات الداخلية

تأتي أهمية الاتصالات الداخلية من خلال الآتي: (خنيفير، 2014).

1) **اتخاذ القرارات:** تؤدي عملية الاتصال الداخلي دوراً مهمّاً في اتخاذ القرار، وذلك عن طريق تسهيل إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة الآتية من الخارج، والتي تساعد على اختيار البديل الأفضل للوصول إلى القرارات الصائبة.
2) **التوجيه:** حيث يستطيع المدير من خلال الاتصال الداخلي أن يوجه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد الإمكانات المتاحة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف.
3) **التنسيق:** حيث تستفيد المنظمة من خلال الاتصال الداخلي بالربط بين أنشطتها المختلفة، وهذا يتم من خلال وجود قنوات اتصال جيدة داخل المنظمة.

أهداف الاتصالات الداخلية

تستخدم المنظمات عملية الاتصال الداخلي لغاية تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها بالآتي: (Spitzer & Swidler, 2003).

1) نقل المعلومات الواضحة، والمفهومة، والمركزة ذات العلاقة بموضوع الرسالة إلى أفراد المنظمة.

2) السعي لأن تكون الاتصالات الداخلية مُعلمة، ومُحفزة، ومُوجهة إلى جميع أفراد المنظمة.

3) السعي للإنجاز في جميع أنشطة المنظمة من حيث جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وأداء العاملين، وبالتالي تحقيق رضا العملاء الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، والمتمثلة بزيادة المبيعات، والربحية.

أنواع الاتصالات الداخلية

تقسم الاتصالات الداخلية التي تتم داخل إطار المنظمة إلى نوعين رئيسين، هما: (قادري، 2010).

1) **الاتصالات الرسمية:** وهي الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، ويأخذ هذا النوع ثلاثة أشكال هي:

- **الاتصالات الهابطة:** وهي الاتصالات التي تهدف إلى نقل المعلومات المتعلقة بالعمل من قمة التنظيم إلى أسفله، أي نقل المعلومات من المديرين إلى العاملين، مثل: المعلومات، والتعليمات المتعلقة بإستراتيجيات المنظمة وتوجيهاتها.
- **الاتصالات الصاعدة:** وهي عكس الاتصالات الهابطة، والتي تتم من الأسفل (العاملين) إلى الأعلى (الإدارة العليا)، ومن الأمثلة عليها: شكاوى العاملين، وآراؤهم حول المنظمة وسياساتها.

- **الاتصــالات الأفقيــة (الجانبيــة):** وهــي الاتصــالات التــي تمـر بـين الأفـراد العـاملين فــي مسـتوى واحـد فــي التقسـيم الإداري؛ أي أنهـا توحـد بـين الأفـراد العـاملين فــي المسـتوى الإداري نفسه.

2) **الاتصـالات غيـر الرسـمية:** وهـي الاتصـالات التـي تحـدث خـارج المسـار الرسـمي المحـدود للاتصـال، وهـي تلـك العلاقـات التـي تـتم بـين مختلـف المسـتويات الإداريـة متخطيـة حـدود السلطة الصارمة، ومن الأمثلة عليها: الاتصالات التي تتم عبر مواقع التواصل الاجتماعي، أو العلاقات والخطابات التي تتم في المؤتمرات والاحتفالات بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

المبحث الثاني: رضا العملاء

(2-2-1) تمهيد

(2-2-2) مفهوم رضا العملاء

(2-2-3) أهمية رضا العملاء

(2-2-4) مستويات رضا العملاء

(2-2-5) خصائص رضا العملاء

(2-2-6) العوامل المؤثرة على رضا العملاء

(2-2-7) مكونات رضا العملاء

(2-2-8) تحقيق رضا العملاء

(2-2-9) أدوات تحسين رضا العملاء

(2-2-10) قياس رضا العملاء

(2-2-11) أثر منطقة السماح على رضا العملاء

المبحث الثاني: رضا العملاء

(2-2-1) تمهيد

تعدّ عملية تحقيق رضا العملاء من العمليات المهمّة، والتي تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقها، سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية، وتعدّ المصارف الإسلامية كغيرها من المنظمات تسعى إلى تحقيق رضا عملائها الحاليين، وكسب رضا العملاء الجدد؛ لذلك تُعد عملية تحقيق رضا العملاء من الأهداف الرئيسة للمصارف الإسلامية، وذلك من خلال الاهتمام بمستوى جودة الخدمة المصرفية، وتقديمها بمستوى يتوافق مع توقعات العملاء وإدراكاتهم، والاهتمام بتحقيق رضا الموظفين من خلال تطبيق المصرف لممارسات التسويق الداخلي، والتي تهدف إلى إشباع حاجات الموظفين كعملاء داخليين وتحقيق رغباتهم، وبالتالي إشباع حاجات العملاء الخارجيين، وتحقيق رضاهم (الزيادات، 2016).

(2-2-2) مفهوم رضا العملاء

عرف (Kotler, 2003) أن الرضا يمثل الشعور الذي يوحي للعميل بالسرور أو عدم السرور، والذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة مع توقعات العميل، بينما عرفه (Wilson et al., 2008) بتقييم الزبائن لمنتج أو خدمة من جهة ما إذا كان هذا المنتج يلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم ويشبعها.

ويرى (Smart, 2001) أن الرضا يمثل قدرة المنظمة على جذب الزبائن، وأنه يمثل شعور المستهلك بالسرور والارتياح عند مقارنة أداء المنتج الفعلي الذي حصل عليه، مع توقعاته التي يحملها عن هذا المنتج من قبل؛ فإذا كان أداء المنتج أقل من التوقعات، فإن المستهلك يكون

غير راضٍ، أما إذا كان أداء المنتج أعلى من التوقعات، فإن المستهلك يكون مسروراً وراضياً عن المنتج.

ويعرف رضا العملاء على أنه: الشعور بالسعادة والارتياح للعملاء نتيجة تأدية وإنجاز معاملاتهم، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه العميل، ومقدار ما يحصل عليه من الجهة المقدمة للخدمة (الفقهاء، 2014).

بينما عرف (العدوان، 2015) رضا العميل المصرفي، بقدرة المصرف على الإشباع المستمر لحاجات العميل ورغباته، وتحديد مدى قبوله للخدمات المصرفية، ووسائل تقديمها.

إن المصارف بصفة عامة، والمصارف الإسلامية بصفة خاصة تسعى إلى زيادة حصتها السوقية، وإن المنافسة الشديدة في القطاع المصرفي تُحتم على المصارف الإسلامية الاهتمام برضا عملائها، والذي يمكن تحقيقه من خلال الاستجابة لحاجات العاملين مقدمي الخدمة وتحقيق رغباتهم، وذلك من حيث اختيار الأكفاء منهم، وتدريبهم، وتطويرهم، وتحفيزهم، وتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من توصيل الخدمة المصرفية للعملاء بالمستوى المطلوب، وتفويض الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة، وإنجاز أعمالهم، وبالتالي تحقيق رضا العملاء الخارجيين، وتحقيق أهداف المصارف الإسلامية مثل جذب العملاء الجدد، وتحقيق الأرباح (التلا، 2016).

(2-2-3) أهمية رضا العملاء

يمكن تلخيص أهمية رضا العملاء بالنقاط الآتية: (حسين وآخرون، 2017).

1) العميل الراضي عن خدمات المصرف يشعر بالاستقرار النفسي من خلال تعامله مع هذا المصرف.

2) رضا العميل يحقق الميزة التنافسية للمصرف، وذلك باستقرار خطط العمل وبرامجه خلال فترة زمنية، وبالتالي تخفيض الأعباء والتكاليف على المصرف.

3) الرضا يوفّر الحافز لدى العميل ليكون وفياً وأكثر ولاءً للمصرف الذي يتعامل معه.

4) إن العميل الراضي عن خدمات المصرف يعطي معلومات إيجابية عن المصرف تُحسّن من سمعته، وتتيح فرصة جذب عملاء جدد.

5) العميل الراضي عن خدمات المصرف يكرر عملية الشراء؛ مما يعني تكرار تعاملاته التي تربطه بالمصرف، وبالتالي نشوء علاقة اتصال دائمة فيما بينهم.

6) يحقق رضا العميل أهداف المصرف، والتي تتمثل بالربحية، والاحتفاظ بالعملاء، وكسب العملاء الجدد، وزيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف التسويقية من خلال الكلمة المنقولة إيجابياً عن المصرف من قبل العملاء.

(4-2-2) مستويات رضا العملاء

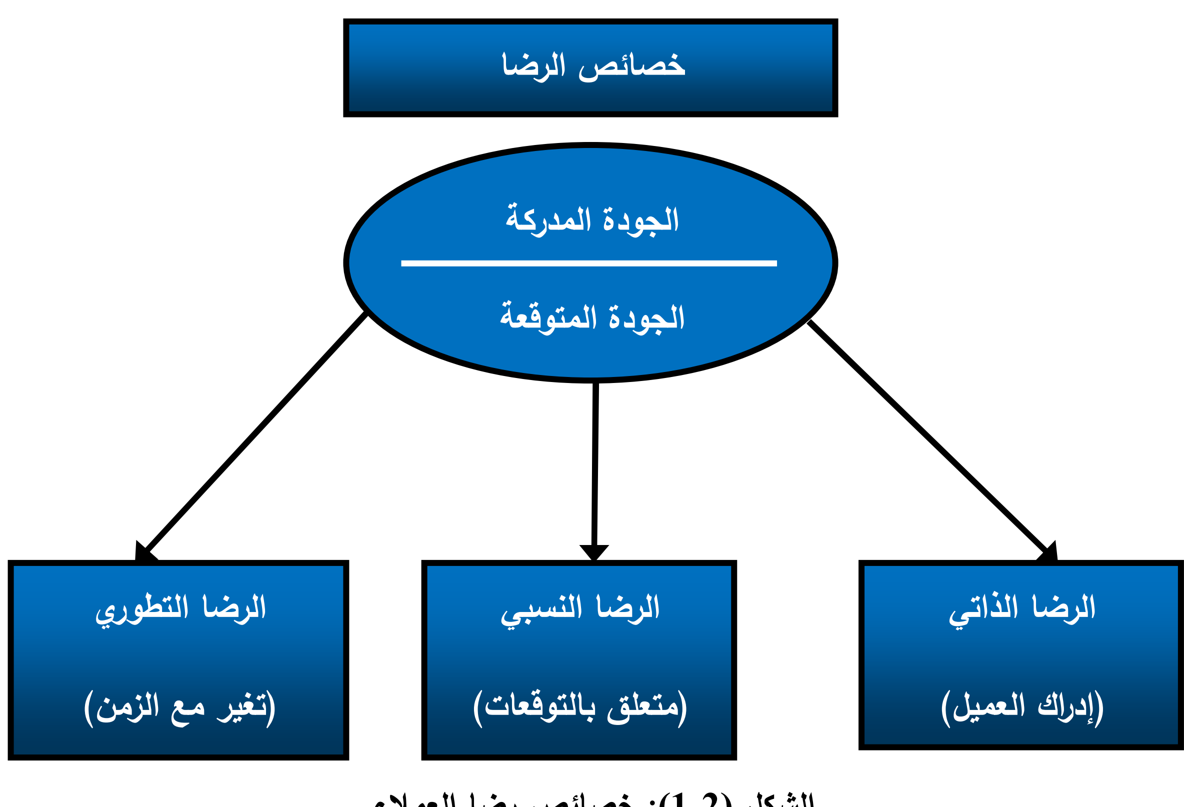
إن رضا العميل عن الخدمة يتدرج بين مستويات نسبية من التوقعات، والأداء المدرك؛ لذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات نسبية لرضا العميل، وهي: (العبادي والطائي، 2009).

- **الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع:** إذا كانت الخدمة المقدمة أقل من توقعات العميل، يكون العميل غير راضٍ عن الخدمة، وهنا يمكن أن يقوم العميل بالاستغناء عن الخدمة، أو ترك انطباع سلبي عن الخدمة في ذهنه.
- **الأداء الفعلي مساوٍ للأداء المتوقع:** وهنا يكون المستوى الفعلي لتقديم الخدمة مساوياً لما كان يتوقعه العميل، ويكون العميل في هذا المستوى راضياً عن الخدمة، ومن الجدير بالذكر، أنّ العميل في هذا المستوى قابل للتحول إلى منافس آخر في حال كانت خدماته أكثر جاذبية بالنسبة للعميل.

- **الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع:** يكون المستوى الفعلي لتقديم الخدمة في هذا المستوى أعلى من توقعات العميل، مما يولد شعوراً عالياً بالرضا عن الخدمة، ويكون العميل في هذا المستوى أقل ميلاً للتحول إلى مصرف آخر.

(5-2-2) خصائص رضا العملاء

إن العلاقة القائمة بين رضا العميل، وجودة الخدمة، تُظهر ثلاث خصائص لرضا العميل، والتي يمكن توضيحها بالشكل (2-1) أدناه (Ray & David, 2005).



الشكل (2-1): خصائص رضا العملاء.

Source: Ray, Daniel, & David, Gotteland, (2005), Measure the Asymmetry of the Impacts of Attributes on Satisfaction: Comparison of the Convergent Validity of Five Methods, Research and Applications in Marketing, Flight. 20. No. 1.

ويمكن توضيح خصائص رضا العميل كالآتي: (خنفر، 2012).

1) **الرضا الذاتي:** يرتبط رضا العميل بعنصرين رئيسين هما: طبيعة التوقعات الشخصية للعميل ومستواها من جهة، وإدراك العميل الذاتي لخدمات المصارف الإسلامية من جهة أخرى، حيث إنّ العميل يحكم على الخدمة من خلال توقعاته الشخصية، وليس على أساس جودة الخدمة؛ لذا فإن العميل لا يحكم على الخدمة بشكل واقعي وموضوعي، فالعميل الذي يحكم على الخدمة بأنها أفضل من المنافسين قد يراها عميل آخر أقل جودة، لذلك على المصارف الإسلامية أن تقدم الخدمات المصرفية بما يتوافق مع حاجات العملاء وتوقعاتهم، وبهذا تستطيع المصارف الإسلامية تحقيق رضا عملائها.

2) **الرضا النسبي:** لدى كل عميل تقديرٌ نسبيٌّ خاصٌّ به، والعميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق من حيث: طبيعة المنتجات المطروحة، وأسعارها، وخصائصها، ومنافعها؛ فعلى الرغم من أن الرضا ذاتي، إلا أنه يتغير وفقاً لظروف البيئة المحيطة، وفي حال تلقي عميلين للخدمة نفسها في المصارف الإسلامية، يكون تقييمهما لها مختلفاً، وذلك كون توقعات كل منهما مختلفة عن الآخر حول الخدمة، وهذا الأمر يوضح أنه ليس من الضرورة أن تكون الخدمات الأفضل هي الأكثر بيعاً، بل إنّ المعيار هنا توافق الخدمة مع توقعات العميل، ومدى تلبيتها لاحتياجاته بالشكل الذي يرضيه.

3) **الرضا التطوري:** أي أن رضا العميل يتطور عبر الزمن من خلال مستوى التوقعات، ومستوى الإدراك، وذلك وفقاً للتطور في رغباته وتغييرها، أو لوجود خدمات مصرفية جديدة، أو بسبب المنافسة الشديدة بين المصارف الإسلامية.

(6-2-2) العوامل المؤثرة على رضا العملاء

يتأثر رضا العميل بعدة عوامل يمكن إجمالها بالآتي: (أبو جليل وآخرون، 2013).

- **ملامح الخدمة وخصائصها:** إن رضا العميل يتأثر بمدى إدراكه لملامح الخدمة وخصائصها، والتي تؤثر على سلوكه الشرائي؛ لذلك على المصارف الإسلامية أن تأخذ بالحسبان الملامح والخصائص التي تميز خدماتها المصرفية عن غيرها من المصارف المنافسة، حتى تكون خدمات المصرف خيار العميل الذي يحقق رضاه.
- **العوامل الشخصية:** إن رضا العميل يتأثر بالانفعالات والأحاسيس الموجودة بداخله، حيث إن إدراك العميل للخدمة يتأثر بمجموعة العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد: كالدوافع، والمثيرات، والحاجات، والخبرات السابقة، والعميل المصرفي كغيره من الأفراد لديه انفعالات وأحاسيس تؤثر بشكل مباشر في رضاه؛ لذلك على المصارف الإسلامية أن تأخذ العوامل الشخصية للعميل على محمل الجَد، وخاصة في تصميم خططها وسياساتها التسويقية، وحملاتها الترويجية.
- **جودة الخدمة:** يتأثر رضا العميل بمدى إدراكه لأبعاد جودة الخدمة، حيث إن العملاء يقومون بتقييم جودة الخدمة، ويقارنون بين الخدمة المتوقعة والمستوى الفعلي للخدمة (الفقهاء، 2014).
- **تسعير الخدمة:** إن تسعير الخدمة يؤثر على رضا العملاء، وذلك من خلال رفع أسعار الخدمة أو تخفيضها، ويرتبط سعر الخدمة مع جودتها؛ فالخدمات مرتفعة الأسعار تدل على أن جودتها عالية، والخدمات منخفضة الأسعار تدل على الجودة المنخفضة، وغالباً ما يقوم العملاء بربط سعر الخدمة مع مستوى جودتها (طايع، 2015).

(7-2-2) مكونات رضا العملاء

يرتكز رضا العميل على ثلاث مكونات رئيسة، وهي: الاستجابة العاطفية والمعرفية، والتركيز على الاستجابة، وتوقيت الاستجابة، ويمكن توضيح هذه المكونات كالآتي: (Joan & Joseph, 2002).

- **الاستجابة العاطفية والمعرفية:** يقصد بالاستجابة العاطفية التعبير عن درجة الاهتمام أو التفضيل للفرد لشيء معين، بينما تمثل الاستجابة المعرفية تقييم الفرد الإدراكي لهذا الشيء، والذي يؤثر في تكوين توقعات الأفراد، ورضا العميل المصرفي يمثل استجابة عاطفية ناتجة عن تجربته للخدمة المصرفية، وذلك من خلال شرائه للخدمة، والانتفاع بها، وهو رد فعل العميل الناتج عن عملية التقييم والإدراك المعرفي، مع ما كان يتوقع الحصول عليه من خلال الخدمة المصرفية (Yuosif & Albairooti, 2014).
- **التركيز على الاستجابة:** تعتمد استجابة العميل على مقارنة أداء الخدمة، وذلك وفقاً لمعايير خاصة بالعميل، وهذه المعايير تختلف من خدمة لأخرى، ومن قرار شراء لآخر؛ لذلك فإن تعريف رضا العميل ومضمونه سوف يختلف من عميل لآخر.
- **توقيت الاستجابة:** يمثل رضا العميل عملية تحدث بعد اتخاذ القرار الشرائي؛ أي بعد الاستفادة من الخدمة، ولكن قد يحدث استثناء معين في توقيت استجابة العميل، يؤثر على رضا العميل من عدمه، ويعزى ذلك للمعلومات التي يحصل عليها العميل حول الخدمة قبل الاستفادة منها، وقد يكون تأثير هذه المعلومات إمّا إيجاباً أو سلباً، وبالتالي تؤثر على رضا العميل، وهذا الرضا قد يتغير من وقت لآخر، ويتحدد في وقت حدوثه وتقييمه، وعدم الرضا يمثل استياء العميل من الخدمة، والذي ينتج عن عدم تطابق تجربة العميل الفعلية للخدمة مع توقعاته الشخصية.

(8-2-2) تحقيق رضا العملاء

تمثل عملية تحقيق رضا العميل الهدف الرئيس للمصارف الإسلامية، وحتى تحقق المصارف الإسلامية هذا الهدف عليها بذل كل ما من شأنه أن يحقق ذلك في سوق تسوده المنافسة الشديدة، لذلك تسعى المصارف الإسلامية إلى معرفة احتياجات العملاء، وتقوم بالتخطيط للخدمة المصرفية، وتحسينها وتطويرها لكي تواكب رغبات العملاء، وتحديد قيمتها وأهميتها في قرارات الشراء، وتحليل العملاء المكتسبين والمفقودين، ومراجعة شكاويهم، وتحديد وسائل الاتصال الملائمة لتعزيز العلاقة مع العملاء (آل مراد والدليمي، 2012).

إن عملية تحقيق رضا العملاء تمر بعدة مراحل، ويمكن تلخيص هذه المراحل كالآتي: (حوا، 2013).

- **فهم حاجات العملاء:** إن مهمة المسوقين في المصارف الإسلامية البقاء على تواصل دائم بالعملاء، سواء كانوا عملاء حاليين أو محتملين، والهدف من ذلك هو التعرف إلى العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للعميل المصرفي؛ لأن فهم حاجات العملاء ورغباتهم من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للمصارف الإسلامية.
- **التغذية المرتدة للعملاء:** يقوم المسوقون في هذه المرحلة بتتبع آراء العملاء حول المصارف الإسلامية، وذلك من خلال استخدام المسوقين للطرق والأساليب الهادفة لمعرفة مدى تلبية المصارف الإسلامية لتوقعات العملاء، ويمكن للمصارف الإسلامية القيام بذلك من خلال استخدام عدة أساليب كملاحظة استجابة العملاء، والاستبيانات، ووضع نظام للشكاوى والاقتراحات، وغيرها.

- **القياس المستمر:** وهي المرحلة الأخيرة لتحقيق رضا العملاء، وتتمثل بقيام المصارف الإسلامية بتأسيس برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام (Customer Satisfaction Matrices) (CSM)، والذي يقدم إجراءات لتتبع رضا العملاء في جميع الأوقات، بدلاً من التعرف إلى مدى التحسن في أداء المصارف الإسلامية في وقت معين.

(2-2-9) أدوات تحسين رضا العملاء

تسعى المصارف الإسلامية إلى تحسين رضا عملائها بشكل مستمر من خلال الأدوات الآتية: (بلحسن، 2012).

1) **الجودة المدركة:** تسعى المصارف الإسلامية إلى تحسين الأداء الداخلي في المصرف، وذلك من خلال جودة الخدمة المصرفية، بهدف تحقيق رضا العملاء، ولكن قيام المصرف بقياس جودة الخدمة من الداخل ليس كافياً، بل يجب على المصرف القيام بقياس رضا العملاء أيضاً، فقد تكون جودة الخدمة المصرفية جيدة، ولكن رضا العملاء أقل من مستوى الجودة، وحتى يتسنى للمصارف الإسلامية التعرف على مستوى رضا عملائها عن خدماتها المصرفية يجب عليها قياس جودة خدماتها المدركة من قبل العملاء، ويتم ذلك من خلال عدة طرق كالآتي: (زعباط، 2016).

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أعلى من جودة الخدمة الفعلية سوف يكون العملاء غير راضين عن خدمات المصارف الإسلامية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية سوف يكون العملاء راضين جداً عن خدمات المصارف الإسلامية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية سوف يكون راضين عن خدمات المصارف الإسلامية، ولكنهم قابلين للتحول للمصارف الإسلامية المنافسة.

2) **تحليـل عـدم الرضـا:** فـي حالـة عـدم رضـا العمـلاء، يقـع علـى عـاتق المصـرف معالجـة المشـاكل المسـببة لهـذه الحالـة، وتكثيـف جهـود المصـرف فـي الاتصـال مـع العمـلاء، ويجـب علـى المصـارف دراسـة أسـباب عـدم رضـا عملائهـا بشـكل دقيـق؛ لأن التشـخيص الخـاطئ لحالـة عـدم الرضـا سـوف يـؤدي إلـى خسـارة العمـلاء، كمـا أن هـذه الحالـة لا تقتصـر علـى انخفـاض مسـتوى جـودة الخدمـة بـل تتعـداه إلـى مشـاكل الإدارة، وعيوب الاتصال، وعيوب في العلاقة مع العميل.

3) **متابعـة العمـلاء:** إن متابعـة المصرف لعملائـه تأخذ عدة أشكال، تهدف إلى إقامـة علاقـة وثيقة مع العملاء على أساس شخصي؛ أي أن يُعامل كل عميل بصفة منفردة، ويعد أساس متابعة العميل الاستماع له، وأخذ مشاكله على محمل الجَد، ومحاولة إرضائه حتى وإن كان على خطأ.

4) **ولاء العمــلاء:** إن احتفـاظ المصـرف بـالعملاء الأوفيـاء يكـون أقـل تكلفـة مـن كسـب عمـلاء جـدد، ولكـن هـذا لا يعنـي عـدم اهتمـام المصـرف بكسـب العمـلاء الجـدد، ومـن هنـا علـى المصـرف أن يعـدّ ولاء العميـل نقطـة البدايـة فـي التوجـه الإسـتراتيجي نحـو الخدمـة المصـرفية، حيـث كلمـا كـان العميـل راضـياً كـان أكثـر مـيلاً لإعـادة تكـرار اسـتخدام الخدمـة التـي ولـدت لـه الرضـا؛ وبالتـالي يكـون أداة ترويجيـة تُمكـن المصـرف من كسب عملاء جدد.

(2-2-10) قياس رضا العملاء

إن قيـام المصـرف بدراسـة سـلوك العمـلاء وفهمـه، أمـر فـي غايـة الأهميـة، وذلـك للاخـتلاف بـين السـلوك الشـرائي للعمـلاء مـن حيـث: رغبـة العميـل فـي شـراء الخدمـة، وزمـان تقـديم الخدمـة ومكانهـا، ودوافـع الشـراء للخدمـة، واتخـاذ القـرار الشـرائي للعميـل،

ومعدل تكرار عملية الشراء؛ لذلك يقع على عاتق المصرف الاهتمام بالعميل، والاستماع إلى آرائه ومقترحاته بهدف تحقيق رضاه (أبو جليل وآخرون، 2013).

يمكن قياس رضا العملاء بعدة أساليب، وهي كالآتي: (عبدات، 2012).

- **القياسات الدقيقة:** مثل قياس الحصة السوقية، أو قياس عدد الخدمات التي يتلقاها العميل، أو قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء، أو قياس التطور في أعداد العملاء الجدد.
- **القياسات التقريبية:** مثل قياس شكاوى العملاء، أو القيام بالبحوث التسويقية حول العملاء المفقودين.
- **القياسات الكمية:** مثل القيام بالبحوث والدراسات الاستقصائية؛ للتعرف إلى مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، ومعرفة نية العميل في تكرار عملية الشراء.

إن لقياس رضا العملاء في المنظمات أهمية كبيرة، وخاصة في القطاع المصرفي، وتسعى المصارف الإسلامية بشكل مستمر إلى متابعة رضا عملائها، وتأتي أهمية قياس رضا العملاء بالنسبة للمصارف من خلال الآتي: (بوهريرة، 2016).

- معرفة مدى رضا العميل بشكل دقيق.
- مساعدة المصرف في تحديد أسباب عدم تحقيق الأهداف.
- تحديد مدى استفادة الفئات المستهدفة من الخدمة المصرفية.
- مساعدة إدارة المصرف في توسيع نطاق الأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء، والمساعدة في ابتكار حلول مصرفية جديدة.
- تجنب تكرار الأخطاء نفسها في الأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء.
- معرفة ما إذا كان نمط الإدارة المتبع في المصرف يحقق رضا العملاء أم أنه بحاجة إلى مراجعة.

(2-2-11) أثر منطقة السماح على رضا العملاء

يقصد بمنطقة السماح (Zone of Tolerance) مستوى التباين أو الاختلاف في جودة الخدمة المقدمة، والتي يتوقع العميل الحصول عليها، وعما حصل عليه فعلاً، ولكن ذلك لا يؤثر على مستوى الرضا والإشباع المتحققين، حيث لا تجعل العميل غير راضٍ عن الخدمة الفعلية، وهذا التباين يعود إلى أن تقديم الخدمة يعتمد على العنصر البشري، وعدم قدرة مقدم الخدمة على تقديمها بشكل متجانس، أو بمستوى الجودة نفسه (Zeithalm et al., 1993).

أشار (عزام وآخرون، 2016) أن الاختلاف الجوهري بين السلع المادية والخدمات هو تباين الخدمات وعدم تجانسها، ويعزى ذلك كون الخدمات تختلف باختلاف مقدمها، وباختلاف المستفيد منها، والوقت الذي تُقدم به؛ وإن تم تقديمها من قبل مقدم الخدمة نفسه.

إن منطقة السماح تشير إلى استعداد العملاء للتضحية ببعض المنافع المتعلقة بالخدمة، ولكنهم غير مستعدين للتخلي عن بعض المنافع الأخرى من خلال تلقي الخدمة، وإن استطاعت المنظمات تقديم خدماتها للعملاء بمستوى يتجاوز منطقة السماح، سيؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا لهم، وفي حال قدمت المنظمات الخدمات بمستوى أقل من منطقة السماح، سيؤدي إلى عدم رضا العملاء عن الخدمات؛ فعلى سبيل المثال: قد يسامح العميل بزيادة المصرف لعمولة الاقتطاع على خدمة الصراف الآلي (25 قرشاً)، ولكنه لا يسامح إذا تم زيادة قيمة العمولة إلى دينارين، والذي بدوره سيولد الانطباع السلبي لدى العميل، ويؤدي إلى عدم رضاه عن الخدمة المصرفية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

(2-3-1) الدراسات باللغة العربية

(2-3-2) الدراسات باللغة الأجنبية

(2-3-3) ملخص الدراسات السابقة

(2-3-4) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

(2-3-1) الدراسات باللغة العربية

1) دراسة (الزيادات،2016) بعنوان: (أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في عمان).

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى إدراك إدارات المصارف الإسلامية الأردنية لأبعاد التسويق الداخلي وأثره في أداء تلك المصارف، وقد تم اختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي وتقييمه (وضوح أدوار العمل، والتطوير والتدريب، والتوظيف، والاتصال الداخلي، والمكافآت والحوافز) كمتغيرات مستقلة، والأداء التسويقي كمتغير تابع، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم تجميع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة حجمها (306) أفراد من العاملين في المصارف الإسلامية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن المصارف الإسلامية الأردنية تدرك مفهوم التسويق الداخلي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد التسويق في الأداء التسويقي للمصارف المبحوثة، وأشارت الدراسة أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيراً على أداء المصارف الإسلامية الأردنية، تتمثل في سياسة الاتصال الداخلي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي في المصارف الإسلامية الأردنية وخططه، والمحافظة على تفعيل هذه الأبعاد بإتباع استراتيجيات تسويق داخلي متطورة وسريعة الاستخدام لما لها من آثار إيجابية على أداء المصارف الإسلامية.

2) دراسة (عطيات،2015) بعنوان: (أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية – دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الإسلامي الأردني، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر التسويق الداخلي (اختيار العاملين، وتطوير قدرات العاملين، وتحفيز العاملين، وتفويض الصلاحيات، وبث المعلومات التسويقية، والاحتفاظ بالعاملين)، والمتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من (401) موظفاً في البنك الإسلامي الأردني، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (363) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن البنك الإسلامي الأردني يهتم بأبعاد التسويق الداخلي بشكل مرتفع، واحتل بُعد اختيار العاملين المرتبة الأولى كأحد أبعاد التسويق الداخلي، وهذا مؤشر على إدراك البنك الإسلامي الأردني لأهمية العنصر البشري في إحداث التطوير، والتجديد في العمليات، واستخدام أدوات العمل، ووسائل التكنولوجيا الحديثة، كما أظهرت النتائج أن البنك الإسلامي الأردني يسعى لبناء الميزة التنافسية بنسبة مرتفعة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة وجود آليات لتثبيت العاملين المتميزين، والعمل على ترقيتهم بالبنك، وضرورة توفير المعلومات التسويقية، ووسائل الاتصال بين العاملين.

3) دراسة (زيد، 2012) بعنوان: (دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة – دراسة ميدانية عن الفنادق في الساحل السوري).

هدفت الدراسة إلى معرفة على دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة، والتعرف إلى درجة الأهمية التي توليها إدارة الفنادق للتسويق الداخلي، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة

المتمثلة بعناصر التسويق الداخلي: (أسلوب التعيين، الحوافز والمكافآت، البرامج التدريبية والتطويرية، وتفويض الصلاحيات)، والمتغير التابع المتمثل بزيادة ولاء العملاء للمنظمة، وتم توزيع (146) استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بفنادق الساحل السوري، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (136) استبانة، تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود اختلاف بين الفنادق المشمولة بالدراسة في مدى اعتمادها على التسويق الداخلي الفعال، ومدى فاعلية هذا التسويق في ضمان ولاء عملائها، وبينت الدراسة أن أسلوب تعيين العاملين كأحد عناصر التسويق الداخلي هو الأكثر تأثيراً على ولاء العملاء، حيث حاز على المرتبة الأولى في التأثير مقارنة مع العناصر الأخرى.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة توفير نظام عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في الفنادق، والتركيز على البرامج التدريبية والتطويرية في جميع المستويات التنظيمية، والاهتمام بشكل كبير في تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في الفنادق.

4) دراسة (أبو رمان وأحمد ،2012) بعنوان: (العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في فنادق (الخمسة نجوم) في عمان، وكيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تُسهم في شعورهم بالالتزام التنظيمي تجاه الفنادق التي يعملون بها، وركزت الدراسة على العاملين في الخطوط الأمامية، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي: (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، ونوعية الحوافز، والدعم التنظيمي، وسياسة الاحتفاظ بالعاملين)، والمتغير التابع المتمثل بالالتزام التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الالتزام

العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، وتم توزيع (287) استبانة صالحة للتحليل على عينة الدراسة التي تتكون من أربعة فنادق من فئة (الخمسة نجوم)، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: إن سياسة الاحتفاظ بالعاملين، التدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيراً في الالتزام التنظيمي للعاملين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة الاهتمام بسياسة التوظيف بكافة مكوناتها: (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في المنظمات الفندقية، وضرورة اعتراف المنظمات الفندقية بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة الفندقية، وتحقيق رضا النزلاء، وضرورة تعميق شعور العاملين بالاستقرار، والأمان الوظيفي قولاً وممارسة.

5) دراسة (إسماعيل،2011) بعنوان: (التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية – دراسة تطبيقية على العاملين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تبني الجامعات الأردنية الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية التسويق الداخلي في إكساب الجامعات ميزة تنافسية تُمكنها من مواجهة المنافسة الحادة بين الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة العاملة في الأردن، وأثر ذلك على تحسين الأداء الإستراتيجي لمخرجاتها التعليمية، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر التسويق الداخلي: (الحوافز والمكافآت، ووضوح أدوار العمل، وتدريب وتطوير العاملين، والعلاقات العامة الداخلية)، والمتغير التابع المتمثل بجودة الخدمة التعليمية، واستُخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية باختيار عينة مكونة من

(430) فرداً من العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي، كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها وكمدخلات رئيسة للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وتأثيره على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة تصميم الوظائف وتوصيف، وتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها، واعتماد الحوافز والمكافآت للعاملين الذين يحققون أداءً مميزاً في تقديم الخدمة التعليمية.

6) دراسة (الأسدي وأبو غنيم،2009) بعنوان: (إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية – دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر إستراتيجية التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية ، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر إستراتيجية التسويق الداخلي: (وضوح أدوار العمل، وتدريب وتنمية العاملين، والمكافآت والحوافز، وعملية الاتصالات داخل المنظمة، والدافعية لدى العاملين، وتفاعل العاملين)، والمتغير التابع المتمثل بمستوى جودة الخدمة المصرفية، وأجريت الدراسة على عينة من المصارف العراقية، والبالغ عددها (8) مصارف، وصُممت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (326) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي، ومستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للمنتفعين، وأن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف موضع البحث كانت بدرجة متوسطة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة سعي الإدارة إلى تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي لمقدمي الخدمة المصرفية، وضرورة تصميم الوظائف وتوصيفها لكافة العاملين في مختلف التخصصات، والتخطيط للمكافآت والحوافز وتنفيذها سواء كانت مادية أو معنوية.

7) دراسة (الجريري،2006) بعنوان: (أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون – دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر التسويق الداخلي: (اختيار وتعيين العاملين، وترقية العاملين، وتحفيز العاملين، وتدريب العاملين، وتفاعل العاملين)، والمتغير الوسيط المتمثل بجودة الخدمات، والمتغير التابع المتمثل برضا الزبون، وشملت عينة الدارسة الموظفين والزبائن في المصارف اليمنية، وصُممت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الموزعة على موظفي المصارف (78) استبانة، بالإضافة إلى (95) استبانة تم توزيعها على زبائن المصارف، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وأن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثر في رضا الزبائن، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة اتباع المصارف للأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، واختيار الكوادر الشابة القادرة على التطوير، واستخدام التقنيات المصرفية الحديثة، ومواكبة التطور في العمل المصرفي على المستوى العالمي.

(2-3-2) الدراسات باللغة الأجنبية

1) دراسة (Yusuf et al. ,2016) بعنوان:

Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي على التوجه نحو العميل لموظفي المصارف النيجيرية، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بممارسات التسويق الداخلي: (تدريب وتطوير الموظفين، والاتصالات الداخلية، وتمكين الموظفين، التقدير والمكافآت)، والمتغيرات الوسيطة: (العناصر الشخصية، والرضا الوظيفي)، والمتغير التابع المتمثل بالتوجه نحو العميل، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين، والموظفين في الخطوط الأمامية، وتم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، والتي تم توزيعها على الموظفين الإداريين (253) استبانة، بالإضافة إلى (341) استبانة تم توزيعها على الموظفين في الخطوط الأمامية، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والتوجه نحو العميل، ووجود علاقة قوية وإيجابية ذات

دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي بواسطة الموظفين الإداريين بالمصرف، وسلوك الموظفين في التوجه نحو العميل في قطاع المصارف النيجيرية.

وأوصت الدراسة بضرورة إدراك المصرف لممارسات التسويق الداخلي بشكل علمي ومنسق، وذلك لخفض التأثير السلبي للخصائص الشخصية المؤثرة على سلوكيات الموظفين في التوجه نحو العميل.

2) دراسة (Ramos,2015) بعنوان:

Internal Marketing (IM) Dimensions and Organizational Commitment (OC) of Universal Banks' Employees.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي: (الرضا الوظيفي، الفهم والتمايز، والتدريب، والتنسيق بين الوظائف، والتكامل والتحفيز)، والمتغير التابع المتمثل بالالتزام التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد: (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، وتكونت عينة الدراسة من (3) مصارف عالمية تقع في مدينة (تارلاك) في الفلبين، وصُممت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة بموظفي المصارف، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (41) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن الرضا الوظيفي، والفهم، والتمايز يرتبطان بشكل كبير مع الالتزام التنظيمي للموظفين، وهذا يعني أنهم ملتزمون عندما يشعرون بالرضا عن وظائفهم، وعندما يتم فهم الفروقات الفردية بينهم.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة العمل في بيئة نظيفة ومرتبة؛ مما يجعل الموظفين يشعرون بالارتياح أثناء القيام بوظائفهم، وضرورة اهتمام المصارف

بتحفيز الموظفين من خلال زيادة رواتبهم، والاهتمام بالمزايا الإضافية لمواكبة احتياجات الموظفين الحالية.

3) دراسة (Wambugu,2015) بعنوان:

Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction (A Case Study of Equity Bank, Kengeleni Branch).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة ورضا العملاء، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي: (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات)، والمتغير الوسيط المتمثل بأبعاد جودة الخدمة: (المصداقية، والاستجابة، والموثوقية، والأمان، والتعاطف، وفهم العملاء، والأدلة المادية، وإمكانية وصول الخدمة، والتخصص)، والمتغير التابع المتمثل برضا العملاء، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين والعملاء في مصرف (كنجليني) في كينيا، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، والتي تم توزيعها على موظفي المصرف (25) استبانة، بالإضافة إلى (40) استبانة تم توزيعها على عملاء المصرف، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: كان تقييم الموظفين لأبعاد التسويق الداخلي: (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) إيجابياً، فضلاً عن وجود أثر إيجابي كبير ذي دلالة إحصائية للأدلة المادية على رضا العملاء.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة قيام إدارة المصرف بمعاملة الموظفين كعملاء، وضرورة تفعيل المشاركة بين الإدارات بهدف توليد علاقات وثيقة بين الموظفين، وضرورة الاهتمام بتدريب جميع الموظفين؛ لتطوير كفاءتهم خاصة في الخطوط الأمامية.

4) دراسة (Alhakimi & Alhariry,2014) بعنوان:

Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التسويق الداخلي كميزة تنافسية في القطاع المصرفي، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي: (الاتصالات، والإشراف، والمزايا الملموسة، والتعويض، والوساطة)، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي المتمثل بأبعاده: (ولاء الموظفين، والتعريف بالمصرف)، والتوجه نحو العملاء، والمتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية للمصرف، وتكونت عينة الدراسة من موظفي خدمة العملاء في المصارف اليمنية البالغ عددها (9) مصارف تجارية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة (31) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: يؤدي المشرفون على العمل دوراً مهمّاً في تحفيز وتوجيه الموظفين، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي خدمة العملاء متوسطاً، أما التعريف بالمصرف كان بمستوى مرتفع.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة قيام إدارة المصرف بإعطاء مقدمي الخدمات الداخلية الحرية والمرونة؛ حتى يتمكنوا من تقديم الخدمة للعملاء، حيث يجب على المصارف التجارية تطوير وإدارة نظام اتصال داخلي فعال؛ يهدف إلى خلق الوعي، وتعزيز التفاهم بين الموظفين.

5) دراسة (Sadeghloo & Tirgar,2013) بعنوان:

The Relationship Between Internal Marketing and Service Quality in Offices of Sports and Youth (A Case Study of Golestan Province of Iran).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي: (توقعات الموظفين، والمكافآت، والتطوير)، والمتغير التابع المتمثل بجودة الخدمة، وصُممت استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بموظفي مكاتب الرياضة والشباب في ولاية (جولستان) في إيران، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (180) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين التطوير وجودة الخدمة من وجهة نظر الموظف، ووجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المكافآت وجودة الخدمة من وجهة نظر الموظف.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة تحسين التسويق الداخلي من خلال وضع الخطط الإستراتيجية التي تتناغم مع الأنشطة التنظيمية، وضرورة الاهتمام بالموظفين كعملاء داخليين؛ لأنهم يؤثرون على رضا العملاء الخارجيين.

6) دراسة (Aburoub et al. ,2011) بعنوان:

Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة لرضا العملاء في المصارف التجارية الأردنية، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، وتطوير الموارد البشرية، ونشر البيانات، والحوافز والمكافآت)، والمتغير الوسيط المتمثل بأبعاد جودة الخدمة المصرفية: (الموثوقية، والاستجابة، والأدلة المادية، والتعاطف، والمصداقية)، والمتغير التابع المتمثل برضا العملاء، وتكونت عينة الدراسة من موظفي وعملاء

المصـارف التجاريـة الأردنيـة، وصُـممت اسـتبانة تـم توزيعهـا علـى عينـة الدراسـة، وبلـغ عـدد الاسـتبانات الصـالحة للتحليـل، والتـي تـم توزيعهـا علـى مـوظفي المصـارف (231) اسـتبانة، بالإضافة إلى (384) استبانة تم توزيعها على عملاء المصارف، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: كانت اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع أبعاد التسويق الداخلي، وكانت إيجابية أيضاً نحو جودة الخدمة المصرفية، وبينت الدراسة أن مـوظفي المصـارف بحاجـة إلـى دورات تدريبيـة مكثفـة لزيـادة مسـتوى المهـارات، والمعـارف، والخبرات، وأن بُعد الأدلة المادية حصل على المرتبة الأولى في التأثير على رضا العملاء.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة إعطاء موظفي المصارف دورات تدريبية مكثفة، وضرورة تبني تقنيات التكنولوجيا، والبرمجيات المتعلقة بالعمل المصرفي، بهدف تطوير قدرات موظفي المصارف، وضرورة الاهتمام بمعدلات الأجور لموظفي المصارف؛ كونها لا تتلاءم مع ساعات العمل المحددة، والجهود المبذولة من قبل موظفي المصارف.

7) دراسة (Papasolomou & Vrontis,2006) بعنوان:

Using Internal Marketing to Ignite the Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام التسويق الداخلي في الارتقاء بالعلامة التجارية للشركات، وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة بممارسات التسويق الداخلي (العملاء الداخليين، التدريب والتعليم، ومعايير الجودة، وأنظمة المكافآت)، والمتغير التابع المتمثل بالارتقاء بالعلامة التجارية، واشتملت عينة الدراسة على موظفي وحدات الأعمال في مصارف التجزئة في المملكة المتحدة البالغ عددها (7) مصارف، وتم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة،

وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (35) استبانة، وقد تم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن استخدام ممارسات التسويق الداخلي سوف يؤثر إيجاباً على جودة الخدمة المصرفية، وأن استخدام ممارسات التسويق الداخلي سوف يحقق التميز للعلامة التجارية، والحفاظ على العملاء الخارجيين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمّة، تتمثل بضرورة استخدام الاتصالات الداخلية (التسويق الداخلي)؛ لتمكين الموظفين من اكتساب فهم أكبر للعلامة التجارية، والدور الذي تؤديه ، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تركز على مفهومي التسويق الداخلي، والعلامة التجارية؛ نظراً لقلة عدد الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

(2-3-3) ملخص الدراسات السابقة

يُمثل الجدول (2-1) ملخص الدراسات السابقة كالآتي:

الجدول (2-1) ملخص الدراسات السابقة.

الرقم	عنوان الدراسة	السنة	الباحث	نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة
1	أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في عمان.	2016	محمد عواد الزيادات	1) إن المصارف الإسلامية الأردنية تدرك مفهوم التسويق الداخلي. 2) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التسويق في الأداء التسويقي للمصارف المبحوثة. 3) إن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيراً على أداء المصارف الإسلامية الأردنية تمثّلت في سياسة الاتصال الداخلي.	**المتغيرات المستقلة:** وضوح أدوار العمل، التطوير والتدريب، والتوظيف، والاتصال الداخلي، المكافآت والحوافز). **المتغير التابع:** الأداء التسويقي.
2	أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية – دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني.	2015	هادي صالح عطيات	1) إن البنك الإسلامي الأردني يهتم بأبعاد التسويق الداخلي بشكل مرتفع. 2) إن البنك الإسلامي الأردني يسعى لبناء الميزة التنافسية بنسبة مرتفعة. 3) واحتل بُعد اختيار العاملين المرتبة الأولى كأحد أبعاد التسويق الداخلي، وهذا مؤشر على إدراك البنك الإسلامي الأردني لأهمية العنصر البشري.	**المتغيرات المستقلة:** اختيار العاملين، وتطوير قدرات العاملين، وتحفيز العاملين، وتفويض الصلاحيات، وبث المعلومات التسويقية، والاحتفاظ بالعاملين. **المتغير التابع:** الميزة التنافسية.

المتغيرات	النتائج	الباحث	السنة	عنوان الدراسة	#
المتغيرات المستقلة: أسلوب التعيين، الحوافز والمكافآت، البرامج التدريبية والتطويرية، وتفويض الصلاحيات. **المتغير التابع:** زيادة ولاء العملاء للمنظمة.	**1)** إن أسلوب تعيين العاملين كأحد عناصر التسويق الداخلي هو الأكثر تأثيراً على ولاء العملاء. **2)** وجود اختلاف بين الفنادق المشمولة بالدراسة في مدى اعتمادها على التسويق الداخلي الفعال، ومدى فاعلية هذا التسويق في ضمان ولاء عملائها.	ماهر حبيب زيد	2012	دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة – دراسة ميدانية عن الفنادق في الساحل السوري.	**3**
المتغيرات المستقلة: الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، ونوعية الحوافز، والدعم التنظيمي، وسياسة الاحتفاظ بالعاملين. **المتغير التابع:** الالتزام التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر.	إن سياسة الاحتفاظ بالعاملين، التدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيراً في الالتزام التنظيمي للعاملين.	أسعد أبو رمان، علاء الدين أحمد	2012	العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية.	**4**
المتغيرات المستقلة: الحوافز والمكافآت، ووضوح أدوار العمل، تدريب وتطوير العاملين، والعلاقات العامة الداخلية. **المتغير التابع:** جودة الخدمة التعليمية.	أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة كمدخلات رئيسة للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وتأثير ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.	شاكر تركي إسماعيل	2011	التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية – دراسة تطبيقية على العاملين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.	**5**

6	إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية – دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية.	2009	كفاح صالح الأسدي، أزهار نعمة أبو غنيم	1) وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي، ومستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للمنتفعين. 2) إن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف موضع البحث كانت بدرجة متوسطة.	**المتغيرات المستقلة:** وضوح أدوار العمل، تدريب وتنمية العاملين، المكافآت والحوافز، وعملية الاتصالات داخل المنظمة، والدافعية لدى العاملين، وتفاعل العاملين. **المتغير التابع:** جودة الخدمة المصرفية.
7	أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون – دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية.	2006	صالح عمرو الجريري	1) إن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات. 2) إن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثراً في رضا الزبائن. 3) إن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن.	**المتغيرات المستقلة:** اختيار وتعيين العاملين، وترقية العاملين، وتحفيز العاملين، وتدريب العاملين، وتفاعل العاملين. **المتغير الوسيط:** جودة الخدمات. **المتغير التابع:** رضا الزبون.
8	Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector.	2016	Gafar Yusuf Inda Sukati Ifu Andenyang	1) وجود علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والتوجه نحو العميل. 2) وجود علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي بواسطة الموظفين الإداريين بالمصرف وسلوك الموظفين في التوجه نحو العميل في قطاع المصارف النيجيرية.	**المتغيرات المستقلة:** تدريب وتطوير الموظفين، والاتصالات الداخلية، وتمكين الموظفين، والتقدير والمكافآت. **المتغيرات الوسيطة:** العناصر الشخصية، والرضا الوظيفي. **المتغير التابع:** التوجه نحو العميل.

9	Internal Marketing (IM) Dimensions and Organizational Commitment (OC) of Universal Banks' Employees.	2015	Wilmark J. Ramos	إن الرضا الوظيفي والفهم والتمايز يرتبطان بشكل كبير مع الالتزام التنظيمي للموظفين، وهذا يعني أنهم ملتزمون عندما يشعرون بالرضا عن وظائفهم، وعندما يتم فهم الفروقات الفردية بينهم.	**المتغيرات المستقلة:** الرضا الوظيفي، الفهم والتمايز، والتدريب، والتنسيق بين الوظائف، التكامل والتحفيز. **المتغير التابع:** الالتزام التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر.
10	Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction (A Case Study of Equity Bank, Kengeleni Branch).	2015	Lydiah Wambugu	1) كان تقييم الموظفين لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) إيجابياً. 2) ووجود أثر إيجابي كبير ذو دلالة إحصائية للأدلة المادية على رضا العملاء.	**المتغيرات المستقلة:** التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات. **المتغير الوسيط:** المتمثل بأبعاد جودة الخدمة: (المصداقية، والاستجابة، والموثوقية، والأمان، والتعاطف، وفهم العملاء، والأدلة المادية، وإمكانية وصول الخدمة، والتخصص). **المتغير التابع:** رضا العملاء.
11	Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry.	2014	Wail Alhakimi Khaled Alhariry	1) يؤدي المشرفون على العمل دوراً مهماً في تحفيز وتوجيه الموظفين. 2) إن مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي خدمة العملاء متوسطاً. 3) كان مستوى التعريف بالمصرف مرتفعاً.	**المتغيرات المستقلة:** أبعاد التسويق الداخلي: (الاتصالات، والإشراف، والمزايا الملموسة، والتعويض، والوساطة)، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي المتمثل بأبعاده (ولاء الموظفين، والتعريف بالمصرف)، والتوجه نحو العملاء. **المتغير التابع:** الميزة التنافسية للمصرف.

المتغيرات	النتائج	Authors	Year	Title	No.
المتغيرات المستقلة: توقعات الموظفين، والمكافآت، والتطوير. **المتغير التابع:** جودة الخدمة.	1) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة. 2) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التطوير وجودة الخدمة من وجهة نظر الموظف. 3) وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المكافآت وجودة الخدمة من وجهة نظر الموظف.	Maryam Sadeghloo Marzie Tirgar	2013	The Relationship Between Internal Marketing and Service Quality in Offices of Sports and Youth (A Case Study of Golestan Province of Iran).	**12**
المتغيرات المستقلة: المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي: (ثقافة الخدمة، وتطوير الموارد البشرية، ونشر البيانات، الحوافز والمكافآت). **المتغير الوسيط:** المتمثل بأبعاد جودة الخدمة المصرفية (الموثوقية، والاستجابة، والأدلة المادية، والتعاطف، والمصداقية). **المتغير التابع:** رضا العملاء.	1) كانت اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع أبعاد التسويق الداخلي، وكانت إيجابية أيضاً نحو جودة الخدمة المصرفية. 2) بينت الدراسة أن موظفي المصارف بحاجة إلى دورات تدريبية مكثفة لزيادة مستوى المهارات، والمعارف، والخبرات. 3) إن بُعد الأدلة المادية حصل على المرتبة الأولى في التأثير على رضا العملاء.	Abdelmoti Aburoub Abdullah Hersh Kalil Aladwan	2011	Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction.	**13**
المتغيرات المستقلة: المتمثلة بممارسات التسويق الداخلي: (العملاء الداخليين، التدريب والتعليم، ومعايير الجودة، وأنظمة المكافآت). **المتغير التابع:** الارتقاء بالعلامة التجارية.	1) إن استخدام ممارسات التسويق الداخلي سوف يؤثر إيجاباً على جودة الخدمة المصرفية. 2) إن استخدام ممارسات التسويق الداخلي سوف يحقق التميز للعلامة التجارية، والحفاظ على العملاء الخارجيين.	Ioanna Papasolomou Demetris Vrontis	2006	Using Internal Marketing to Ignite the Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry.	**14**

(4-3-2) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

إن ما يميز هذه الدراسة **(العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية – دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء – الأردن)**، إنه لا توجد دراسات أخرى تناولت متغيرات هذه الدراسة نفسها، وعلاقتها برضا العملاء بحسب علم الباحث، ومن ثم فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة بالآتي:

1) إن هذه الدراسة ركزت على الموظفين كعملاء داخليين، من خلال عناصر التسويق الداخلي في فروع البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء.

2) إن أغلب الدراسات السابقة أُجريت في بيئات مختلفة؛ لذلك تعد هذه الدراسة الأولى التي تناولت عناصر التسويق الداخلي للخدمة المصرفية، وعلاقتها برضا العملاء.

3) إن أغلب الدراسات السابقة ركزت على أثر عناصر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية للخدمة المصرفية، أما هذه الدراسة ربطت بين عناصر التسويق الداخلي للخدمة المصرفية، ورضا العملاء في فروع البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء.

4) تسعى هذه الدراسة إلى طرح خبرات الباحثين السابقة من خلال متغيرات الدراسة، وذلك بهدف تقديم إطار مفاهيمي متكامل يمكن الاستفادة منه في تحسين أداء المصارف في تقديم الخدمة المصرفية المميزة للعملاء.

5) بشكل عام إن هذه الدراسة ستحقق إضافة جديدة في مجال معرفة رضا العملاء عن المصارف الإسلامية، من خلال عناصر التسويق الداخلي للخدمة المصرفية.

المبحث الرابع: البنك العربي الإسلامي الدولي

(2-4-1) نشأة البنك العربي الإسلامي الدولي

(2-4-2) التسويق الداخلي في البنك العربي الإسلامي الدولي

المبحث الرابع: البنك العربي الإسلامي الدولي

(2-4-1) نشأة البنك العربي الإسلامي الدولي: (ياسين، 2017).

تأسس البنك العربي الإسلامي الدولي كشركة مساهمة عامة بمقتضى قانون الشركات لسنة (1989)، وسُجل في سجل الشركات المساهمة العامة تحت رقم (327)، بتاريخ (1997/3/30)، وبرأس مال مئة مليون دينار.

ويُعد البنك العربي الإسلامي الدولي الثاني من حيث النشأة بعد البنك الإسلامي الأردني، ويتميز البنك بمجموعة من الموظفين بلغ عددهم (900) موظف، وشبكة فروع ممتدة في جميع أنحاء المملكة، ويقدر (43) فرعاً، و(58) صرافاً آلياً، وفي ضوء كثرة المستجدات والمتغيرات في مسائل الاقتصاد الحديث وتعقدها، والحاجة إلى بصيرة نافذة، واجتهاد صادق وعميق من أجل فهم مقاصد التشريع، ومآلات فقه المعاملات لبيان الرأي الشرعي في المعاملات المالية، والمصرفية الحديثة، وبروز الرأي الحيوي والمهم لهيئة الرقابة الشرعية للبنك العربي الإسلامي الدولي لتعمل على أساس القاعدة الشرعية: من اجتهد فأصاب فله أجران، ومن اجتهد فأخطأ فله أجر واحد.

تضطلع هيئة الرقابة الشرعية في البنك العربي الإسلامي الدولي بدور محوري، في تطوير المنتجات المصرفية الإسلامية؛ لتلبية حاجات المتعاملين وفقاً لمقاصد التشريع، وخدمة للتنمية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، حيث تُقر الهيئة كل العقود، والاتفاقيات التي يحتاجها البنك من الجهات، والمؤسسات قبل اعتمادها، وتضع معايير شرعية ضابطة للعمل المصرفي، إلى جانب إبداء الرأي في المسائل المعروضة عليها من الدوائر المعنية (موقع البنك العربي الإسلامي الدولي، 2018).

(2-4-2) التسويق الداخلي في البنك العربي الإسلامي الدولي

يقوم البنك العربي الإسلامي الدولي بإتباع سياسات، وممارسات التسويق الداخلي في العديد من الجوانب داخل البنك، والتي تهدف إلى الارتقاء بأداء الموظفين كعملاء داخليين للبنك، وبالتالي تحقيق رضا عملاء البنك الخارجيين من خلال تقديم الخدمة المصرفية بأعلى مستوى من الجودة، ولعل من أهم عناصر التسويق الداخلي في البنك العربي الإسلامي الدولي يتمثل بما يأتي: (حمام، 2017).

أولاً: اختيار الموظفين

إن اختيار الموظفين في البنك العربي الإسلامي الدولي تنطوي على مجموعة من الأسس والشروط، والتي يمكن إجمالها بالآتي:

- أن يكون الموظف أردني الجنسية، ويجوز تعيين غير الأردنيين إذا اقتضت حاجة العمل ذلك شريطة الحصول على موافقة الجهات المعنية والمختصة.
- أن يكون الموظف لائقاً صحياً، وخالياً من الأمراض السارية والعاهات.
- أن يكون الموظف حسن السيرة والسلوك.
- أن يكون الموظف قد أتمَّ الثامنة عشرة سنة ميلادية من عمره.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية كاملة، وغير محكوم بجناية أو بجنحة أخلاقية كالسرقة، والاحتيال، والاختلاس، والتزوير، والرشوة، وسوء الائتمان، أو اليمين الكاذبة، أو أية جريمة أخرى مخلة بالآداب أو الأخلاق العامة، أو بعقوبة تأديبية لأسباب تمس الشرف والأمانة.
- أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس بتقدير جيد إلا في الحالات الاستثنائية التي تقتنع بها لجنة التوظيف، وتبرر قبول الاستثناء.

- أن يكون قد اجتاز امتحانات القبول المعتمدة رسمياً لدى البنك، بالنسبة للمرشحين حديثي التخرج، أو أيّ مرشح آخر يطلب منه ذلك.
- قد اجتاز المقابلات الشخصية المقررة.

ثانياً: تدريب وتطوير الموظفين

يخطط البنك العربي الإسلامي الدولي لتوجيه موارده البشرية بما تحمله من كفاءات إلى الوظائف التي يستطيعون أن يُبرزوا فيها مهاراتهم، وذلك من أجل توظيفها لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، وكذلك من أجل أن يحققوا طموحاتهم المهنية، في الوقت نفسه فإن هنالك سعياً دؤوباً لاستكمال ما ينقص الموظف من مهارات، وهذا من خلال الاستثمارات المجدية الموضحة أدناه في مجال التدريب والتطوير.

الوصف التفصيلي لتدريب وتطوير الموظفين

- **المسار الوظيفي:** هو المسار الذي يبين تدرج الموظف ضمن العائلة الوظيفية، والمستويات الإدارية المبينة في الهياكل التنظيمية التي سيتم انتقاله إليها مستقبلاً، في ضوء المؤهلات والشروط المطلوب تحقيقها.
- **التعاقب الوظيفي:** هي المعايير، والأسس، وآليات التنفيذ التي يتم تحديدها لغايات تسمية البدلاء وتأهيلهم في حال حدوث شواغر مستقبلية لوظائف معينة.
- **برامج التدريب:** يمكن توضيحها بالآتي:

✓ تقوم دائرة التدريب في دائرة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين استناداً إلى المعايير الآتية:

1) التوجهات الإستراتيجية للبنك.

2) خطط العمل، والمشاريع السنوية للقطاعات.

3) نتائج قياس فجوة المهارات.

- ✓ في ضوء الاحتياجات التدريبية أعلاه، يتم اختيار أفضل المواضيع التدريبية، وأفضل سُبل التدريب، وأفضل مراكز التدريب، وتحسب تكاليفها، ويتم الإعلان في خطة التدريب الموجهة لكل قطاع أو دائرة.
- ✓ إضافة إلى ما ورد بالبند أعلاه، يتم الأخذ بالحسبان الدورات التدريبية التي يعقدها معهد الدراسات المصرفية التابع للبنك المركزي الأردني، حيث يغطي البنك وفقاً لحاجاته المصاريف الدراسية في معهد الدراسات المصرفية، لفئة الموظفين من ذوي الأداء العادي على الأقل، والذين يلتحقون بالمعهد في الفترات المسائية للحصول على الشهادات التخصصية، والدبلوم في الأعمال المصرفية، شريطة الحصول على الموافقة المُسبقة من مسؤوله المباشر، ومدير دائرة الموارد البشرية.
- ✓ يتيح البنك التدريب، وذلك بإشراك موظفيه في المؤتمرات، والندوات، وورش العمل التي تقام من قبل مراكز ومعاهد متخصصة، وضمن الميزانية السنوية الموافق عليها.
- ✓ يقدم البنك برامج التدريب الإستراتيجية، والتي تهدف إلى زيادة قاعدة المتميزين في أدائهم، وإنتاجيتهم؛ مما يؤكد العائد على الاستثمار في التدريب وفقاً لجدول زمني محدد تقوم دائرة التدريب التابعة لإدارة الموارد البشرية بالإعلان عنه في حينه.

- **تحديد المُدربين الداخليين:** يهتم البنك بعملية التدريب الداخلي من قبل محاضرين من داخل البنك تتوفر لديهم معارف، ومهارات، ومواصفات أكاديمية ومهنية، في مجالات تخصصية مختلفة.

معايير تقييم الدورات التدريبية في البنك العربي الإسلامي الدولي

- تقييم المادة التدريبية.

- تقييم أهداف الدورة التدريبية، ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة من انعقادها.
- تقييم التمارين، والتطبيقات العملية، والحالات الدراسية المُقدمة بالدورة.
- تقييم مهارات المُدرب خلال الدورة التدريبية.
- تقييم أداء المتدرب من خلال عمله بعد الدورة التدريبية.
- الجانب التنظيمي، والإشرافي من قبل إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: تحفيز الموظفين

تتحدد الرواتب، والمزايا في البنك العربي الإسلامي الدولي على أسس منهجية علمية، تحقق إيجاد الحافز لدى الموظف للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحفظ للبنك من التضخم العشوائي في تكاليف الرواتب، وفي هذا الصدد ينظر البنك العربي الإسلامي الدولي إلى العوامل الآتية عن تقرير الرواتب والمزايا:

- حجم المسؤوليات في الوظائف المختلفة وأوزانها الوظيفية.
- مستويات الرواتب في السوق المنافس.
- مستويات المعارف، والمهارات لدى الموظف مقارنة بمتطلبات الوظيفة.
- مستويات تصنيف الأداء للموظف.

عناصر الرواتب والمزايا الأخرى في البنك العربي الإسلامي الدولي

1) **الراتب الإجمالي الشهري:** وهو العنصر المكون لسلم الرواتب، ووحدة القياس بالنسبة لعمليات المراجعة السنوية مع السوق المنافس، ويتم تحديد الراتب الإجمالي للموظف عند التحاقه بالعمل وفقاً لسلم الرواتب المعتمد، وتصنيف الوظيفة.

2) **المزايا الأخرى التي لا تدخل ضمن مكونات الراتب الإجمالي، والعلاوات، والبدلات الشهرية:**

- ✓ **المزايا الثابتة:** وتشمل المساهمة في اشتراكات الضمان الاجتماعي.

- ✓ **الحوافز المتغيرة:** قد يقرر البنك في بعض الأحيان دفع حوافز استثنائية كمكافآت أداء للمتميزين من الموظفين.
- ✓ **المزايا الأخرى:** وتشمل هذه المزايا الآتي:

- **القرض الحسن:** يوفر البنك لموظفيه ميزة القرض الحسن بهدف مساعدتهم على تجاوز الظروف المالية من وقت لآخر.
- **تمويل السيارات:** يوفر البنك لموظفيه ميزة تمويل السيارات، بهدف مساعدتهم على شراء سيارات خاصة للاستعمال الشخصي.
- **تمويل السكن:** يوفر البنك لموظفيه ميزة تمويل السكن، بهدف مساعدتهم على امتلاك سكن خاص.
- **البطاقات الائتمانية:** يوفر البنك بطاقات الفيزا الائتمانية لموظفيه، وعائلاتهم (الزوجة والأبناء).
- **التأمين الطبي:** يتحمل البنك نفقات المعالجة الطبية للموظف وعائلته.

رابعاً: تفويض الصلاحيات بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للبنك

تُعد عملية تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات من الوظائف المهمّة في البنك العربي الإسلامي الدولي، والهدف من هذه العملية السرعة في الإنجاز على المستوى الداخلي للبنك، وتتم هذه العملية وفقاً للتسلسل الإداري داخل الهيكل التنظيمي للبنك، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات للمديرين المباشرين لفروع البنك، ويقوم مديرو الفروع بتفويض الصلاحيات لمساعديهم، ويتم تفويض الصلاحيات اللازمة لإنجاز معاملات المتعاملين للموظفين داخل البنك، وتسعى إدارة البنك من وراء تطبيق سياسة التفويض، تقديم خدمة مصرفية مميزة لعملاء البنك، وتمكين الموظفين من إبراز قدراتهم ومهاراتهم أثناء العمل، ودفعهم إلى الإبداع والابتكار.

خامساً: الاتصالات الداخلية على مستوى البنك

يستخدم البنك العربي الإسلامي الاتصالات الداخلية من خلال مجموعة من الوسائل، وتشمل الآتي:

- الاجتماعات، واللقاءات الدورية التي تعقدها إدارة البنك، ويحضرها المديرون والموظفون ضمن كافة المستويات الإدارية.
- طباعة نشرات دورية في البنك تحتوي على أخبار البنك، وتوفر معلومات حول الحلول المصرفية المستجدة، مما يتيح إمكانية بقاء العاملين على تواصل تام مع الإدارة، وإمكانية فهم طبيعة الخدمات المقدمة للمتعاملين مع البنك.
- الاتصالات الشفوية المباشرة بين الموظفين والإدارة، وذلك لإزالة الغموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعمل، وهذه الاتصالات توفر إمكانية التغذية المرتدة، والتعرف إلى المشاكل بشكل مباشر.
- الاتصالات الإلكترونية بين موظفي البنك، من خلال البريد الإلكتروني الداخلي الخاص بكل موظف في كافة المستويات الإدارية؛ مما يتيح عملية التواصل الفعال فيما بينهم.

أهداف الاتصالات الداخلية في البنك العربي الإسلامي الدولي

- تصميم برامج وطرق تفعيل مشاركة الموظفين في العمل، واتخاذ القرارات.
- تحقيق الولاء والانتماء للموظفين تجاه البنك.
- حل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين الموظفين، أو بينهم وبين البنك.
- تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية التي تمكنهم من تقديم الخدمة المصرفية للمتعاملين.
- كسر الحواجز بين الموظفين والإدارة العليا للبنك، وتوفير أجواء يسودها الود والاحترام فيما بينهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3-1) تمهيد

(3-2) منهجية الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة

(3-4) عينة الدراسة

(3-5) مصادر الحصول على البيانات

(3-6) أداة الدراسة

(3-7) صدق أداة الدراسة وثباتها الداخلي

(3-8) حدود الدراسة

(3-9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

(3-1) تمهيد

من خلال هذا الفصل الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة لاختبار الفرضيات، وتحليل البيانات، والكشف عن أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ومنهجيتها التي اعتمدها الباحث، بالإضافة إلى الكشف عن منهجية اختيار العينة للعملاء والموظفين، واختبار صدق الاستبانتين وثباتهما؛ لبيان قدرة كل منهما على جمع البيانات المطلوبة.

(3-2) منهجية الدراسة

بينت الدراسة مجموعة من الأهداف، كان من أهمها: التعرف إلى العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة، ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي ارتبطت بمجموعة من الأسئلة، لتشكل بذلك قوام الدراسة. ولتحقيق الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي عرفه (عبيدات وآخرون، 2002) على أنه المنهج الذي يُعنى بدراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويصف خصائصها كما تم ذكره في الإطار النظري، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً دقيقا لمقدار الظاهرة وحجمها. وطبقت منهجية الوصف التحليلي في الدراسة بتقسيمها لقسمين، الأول يشكل الإطار النظري للدراسة، حيث شمل وصفاً تعريفياً لكل جوانب الظاهرة والموضوع وأبعاده، مع عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الدراسة، فيما يتعلق بالتسويق الداخلي للمصارف.

أما عن القسم الثاني فيمثل الجانب الكمي والتحليلي للدراسة، حيث عرض تحليلاً مفصلاً لبيانات الدراسة من خلال توضيح للعوامل الديموغرافية، واختبار الفرضيات والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة، وغيرها من عرض للبيانات الكمية للدراسة بما يتناسب مع الاختبار الخاص به.

ولغايات جمع البيانات من عينتيي الدراسة، تم تصميم استبانتين كل منهما موجهة لعينة محددة، تمثل الأولى موظفي البنك العربي الإسلامي الدولي، وأما الأخرى صُممت لعملاء البنك، وتم جمع البيانات المتعلقة بالعينتين وتحليلها.

(3-3) مجتمع الدراسة

قُسم مجتمع الدراسة قسمين، الأول يمثل موظفي البنك العربي الإسلامي الدولي لجميع الفروع في مدينة الزرقاء، والآخر يمثّل عملاء البنك في المدينة نفسها. واتُخذ هذا الإجراء للتناسب طبيعة الدراسة مع متغيراتها، حيث لا يمكن قياس علاقة التسويق الداخلي برضا عملاء البنك من خلال مجتمع دراسة واحد.

فيما يتعلق بمجتمع الدراسة لموظفين البنك بلغ حجمه، (44) موظفاً موزعين على (5) فروع منتشرة في مدينة الزرقاء. وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة الثاني وهم عملاء البنك في مدينة الزرقاء فقد بلغ (31370) عميلاً موزّعين على (5) فروع، والجدول التالي يبين توزيع العملاء على الفروع الخمسة.

جدول (3-1) عدد عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي لفروع مدينة الزرقاء

الفرع	عدد العملاء
الزرقاء	11509
الرصيفة	4332
الجبل الشمالي	4506
الزرقاء الجديدة	7471
جامعة الزرقاء	3552
المجموع	31370

(3-4) عينة الدراسة

لاختيار عينة ممثلة لكل مجتمع من مجتمعات الدراسة، اعتمد الباحث على جدول (Sekaran,2003) للعينات الذي يحدد حجم العينة المناسب، والممثل لمجتمع الدراسة. ففيما يتعلق بحجم عينة الدراسة لمجتمع موظّفي البنك، فلقد ارتأى الباحث أن تشمل الدراسة جميع أفراد العينة من الموظفين؛ لصغر حجم العينة البالغ (44) موظفاً. وبعد إتمام عملية توزيع الاستبانات، استرد الباحث (39) استبانة ليشكل عدد الاستبانات غير المستردة (5) استبانات، بنسبة بلغت ما يقارب (87%). وقد فُرغت الاستبانات المستردة على البرنامج الإحصائي ، حيث تبين أن هناك (6) استبانات غير قابلة للتحليل بسبب عدم استكمال أفراد العينة للإجابة على جميع فقرات الاستبانة، ليبلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل (33) استبانة، بنسبة بلغت (85%) من عدد الاستبانات المستردة.

أما عن مجتمع الدراسة الثاني، والذي يمثل عملاء البنك في مدينة الزرقاء، فقد بلغ أقل حجم عينة يقبل فيه ليكون ممثلاً عن مجتمع الدراسة (382) عميلاً، معتمدا على حجم مجتمع الدراسة البالغ (31370) عميلاً.

وزَع الباحث (450) استبانة معتمداً على الطريقة العشوائية البسيطة، ولضمان توزيع عادل بين الفروع، تم احتساب نسبة عدد العملاء في كل فرع للمجموع العام لجميع العملاء في مدينة الزرقاء، حيث تم تقسيم عدد عملاء الفرع على المجموع العام للعملاء في مدينة، واعتمادا على تلك النسبة تم تحديد عدد الاستبانات التي يجب توزيعها في كل فرع. والجدول (3-2) يبين النتائج.

الجدول (3-2) عدد الاستبانات الموزعة في كل فرع

الفرع	عدد العملاء	نسبة التمثيل	عدد الاستبانات الموزعة
الزرقاء	11509	%36.7	165
الرصيفة	4332	%13.8	62
الجبل الشمالي	4506	%14.4	65
الزرقاء الجديدة	7471	%24	107
جامعة الزرقاء	3552	%11.3	51
المجموع	**31370**	**%100**	**450**

وقد تم استرداد (433) استبانة من أصل (450) التي وزعت على عملاء فروع البنك في مدينة الزرقاء، ليبلغ نسبة الاستبانات المستردة ما يقارب (96%). وبعد الانتهاء من تفريغ البيانات من الاستبانات المستردة، تم استبعاد ما يقارب (42) استبانة، ليبلغ نسبة الاستبانات القابلة للتحليل (87%) من عدد الاستبانات المستردة، ليصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل (391) استبانة.

(3-5) مصادر الحصول على البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة، هما:

- **المصادر الأولية**

إن المصادر الأولية للبيانات تشكل الأساس الرئيس للدراسة، وتم جمعها من خلال استبانتين صيغت كل منهما لتتناسب مع طبيعة أهداف الدراسة، وأسئلتها، وفرضياتها المراد اختبارها في البحث، وقد اعتمد الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة في إعداد الاستبانتين، وبعد الانتهاء من صياغتهما بشكلهما النهائي، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكفاء، لتقييمها وإبداء ملاحظاتهم حولها.

- **المصادر الثانوية**

وتتمثل بالدراسات السابقة، والمصادر، والمراجع الأجنبية والعربية؛ من الكتب والمواقع (الإلكترونية) العلمية الموثوقة، والمجلات المحكمة، وتعد المصادر الثانوية المصدر الرئيس لتشكيل الإطار النظري.

(3-6) أداة الدراسة

صُممت استبانتان لجمع البيانات، كل منهما تستهدف مجتمعاً محدداً كما تم تبيانه سابقا، بحيث يتناسب التصميم مع طبيعة البيانات المراد جمعها من عينة الدراسة، حيث كل منها تحتوي على مجموعة من الفقرات، والمتغيرات التي تتعلق بالعينة المستهدفة.

وفيما يتعلق بالاستبانة الأولى التي تستهدف موظّفي البنك، احتوت على (31) فقرة تقيس (5) متغيرات جميعها تمثل المتغيرات المستقلة، يضاف إليها مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة، والجدول (3-3) يبين ملخصاً لفقرات استبانة الموظفين، والملحق رقم (1) يوضح تفاصيل استبانة الموظفين.

جدول (3-3) فقرات استبانة الموظفين

المحور	عدد الفقرات
الجزء الأول	
النوع الاجتماعي	2
العمر	4
المستوى التعليمي	4
المستوى الوظيفي	3
عدد سنوات العمل في المصرف	4
الجزء الثاني	
مقدم الخدمة	5
تدريب و تطوير مقدم الخدمة	8

تحفيز مقدم الخدمة	7
تفويض الصلاحيات لمقدمي الخدمة	6
الاتصالات الداخلية لمقدمي الخدمة	5

وفيما يتعلق بالاستبانة الثانية والمخصصة للعملاء، فصممت لتشمل (23) فقرة جميعها تقيس المتغير التابع (رضا العملاء)، بالإضافة إلى مجموعة من الفقرات لقياس الخصائص الديموغرافية للعملاء. والجدول (3-4) يبين ملخصاً لفقرات استبانة العملاء. والملحق رقم (1) يوضح تفاصيل استبانة العملاء.

جدول (3-4) فقرات استبانة العملاء

المحور	عدد الفقرات
الجزء الأول	
النوع الاجتماعي	2
العمر	3
الدخل الشهري	3
المستوى التعليمي	4
قطاع العمل	3
عدد سنوات التعامل مع المصرف	3
نوع الحساب	3
الجزء الثاني	
رضا العملاء	23

واعتمد في الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لترميز إجابات العينة على فقرات الاستبانتين، والجدول رقم (3-5) يبين ذلك.

الجدول (3-5) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	5	4	3	2	1

(7-3) صدق أداة الدراسة وثباتها الداخلي

لقياس مدى قدرة فقرات الاستبانة على قياس متغيراتها، تم استخدام مجموعة من الأدوات للكشف عن مدى المصداقية، بالإضافة إلى معرفة الثبات الداخلي بين الفقرات.

- **الصدق الظاهري**

يعرف أيضا بصدق المحكمين، ويقصد به إلى أي مدى يبدو ظاهريا أن المقياس يقيس ما صمم من أجله (Gay & Airasian, 2000). والصدق الظاهري أحد أدوات القياس لمعرفة مصداقية الاستبانة، ويتم من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة، ومِمَّن لديهم الخبرة الكافية للنقد وإبداء الملاحظات حول ما تحتويه الاستبانة. وأخذ الباحث بالحسبان جميع الملاحظات المنبثقة من المحكمين وأجرى التعديلات اللازمة على الاستبانتين. والملحق رقم (2) يبين قائمة بأسماء المحكمين.

- **صدق البناء**

أما عن صدق البناء والذي يعرف بأنه مؤشر على أن الفقرات لها قدرة القياس والاستدلال على المحاور التي صممت لقياسها، حيث يتم التعبير عن كلّ محور وقياسه من خلال مجموعة من الفقرات، وعلى تلك الفقرات أن يُستدل بمضمونها على محاور الدراسة. ويعرفه (Huck,2012) بأنه درجة الارتباط بين نتائج المقياس أو الأداة وبين المفهوم البنائي لها. ويتم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لقياس صدق البناء بين كل فقرة والمحور الذي وضعت للاستدلال عليه، للاستدلال على مدى قوة علاقة الارتباط . حيث إنّ معاملات الارتباط التي تزيد عن (0.5) يكون بينهما ترابط كبير، ودرجات الارتباط الواقعة ما بين (0.49 -0.3) تدل على قوة ارتباط متوسطة (Cohen,1988) والجدول (3-6) يُظهر قياس

صدق البناء من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة مع المحور التابع لها للاستبانة الأولى المخصصة للموظفين.

الجدول (3-6) معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور الرئيسة لاستبانة الموظفين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.530**	12	0.892**	23	0.590**
2	0.455**	13	0.637**	24	0.850**
3	0.824**	14	0.910**	25	0.840**
4	0.849**	15	0.959**	26	0.919**
5	0.569**	16	0.897**	27	0.883**
6	0.570**	17	0.958**	28	0.853**
7	0.897**	18	0.973**	29	0.897**
8	0.730**	19	0.963**	30	0.840**
9	0.850**	20	0.909**	31	0.884**
10	0.577**	21	0.855**		
11	0.680**	22	0.833**		

** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من النتائج السابقة يتضح أن جميع فقرات الاستبانة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع محاورها عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت جميع مستويات الدلالة للعلاقة بين الفقرات ومحاورها ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك تتمتع فقرات استبانة الموظفين بصدق البناء. وتتفاوت درجات قوة العلاقة بين الفقرات ومحاورها، حيث بلغت أقوى علاقات الارتباط بين الفقرة الثامنة عشرة ومتغير التحفيز، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.973). بينما أقل قوة ارتباط تعود إلى الفقرة الأولى ومتغير اختيار مقدم الخدمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.530).

وفيما يتعلق بقياس صدق البناء لفقرات استبانة العملاء، الجدول (3-7) يبين النتائج.

الجدول (3-7) معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الرئيس لاستبانة العملاء

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.389**	9	0.634**	17	0.586**
2	0.430**	10	0.586**	18	0.526**
3	0.537**	11	0.462**	19	0.476**
4	0.631**	12	0.584**	20	0.486**
5	0.533**	13	0.627**	21	0.533**
6	0.477**	14	0.571**	22	0.585**
7	0.556**	15	0.580**	23	0.505**
8	0.642**	16	0.463**		

** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من النتائج السابقة يتضح أن جميع فقرات الاستبانة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع محاورها عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت جميع مستويات الدلالة للعلاقة بين الفقرات ومحاورها ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك تتمتع فقرات استبانة العملاء بصدق البناء. وتتفاوت درجات قوة العلاقة بين الفقرات ومحاورها، من درجة القوي وحتى المتوسط، حيث بلغت أقوى علاقات ارتباط بين الفقرة الثامنة ومتغير الرضا إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.642). بينما أقل قوة ارتباط تعود إلى الفقرة الأولى، ومتغير الرضا، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.389).

- **معامل الثبات الداخلي**

يستدل من معامل الثبات أن نتائج تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة تعطي نتائج متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها(القحطاني، 2015)، بحيث لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها، إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها. وتم قياس الثبات الداخلي للإستبانة من خلال معامل (كرونباخ الفا) (Cronbach Alpha)، ويتراوح معامل كرونباخ ألفا بين (1) و(0)، وبوجه عام إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإن الثبات ذو قيمة

منخفضة، وتعدّ الفقرات ذات ثبات متوسط إذا بلغت قيمتها بين (0.4 -0.7)، في حين يُعدّ الثبات مرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7) (القحطاني، 2015). والجدول رقم (3-8) يبين قياس الاتساق الداخلي لمعاملات كرونباخ ألفا لمحاور استبانة الموظفين والعملاء.

الجدول(3-8) قياس الاتساق الداخلي لمعاملات كرونباخ ألفا لاستبانة الموظفين والعملاء

الفقرات	أسئلة الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
اختيار مقدم الخدمة	Q5-Q1	0.762
التدريب والتطوير	Q13-Q6	0.877
التحفيز	Q20-Q14	0.976
تفويض الصلاحيات	Q26-Q21	0.895
الاتصالات الداخلية	Q31-Q27	0.914
الأداء الكلي (الموظفين)	Q31-Q1	0.945
الأداء الكلي (العملاء)	Q23-Q1	0.875

تتمتع جميع فقرات الاستبانة (الموظفين) بقدر عالٍ من الثبات، وحققت جميع قيم ألفا أعلى من (0.7)، وهي دلالة على ثبات عالٍ للفقرات. وقد جاءت فقرات محور تحفيز مقدم الخدمة الأعلى ثباتاً بين فقرات الاستبانة، ببلوغ قيمة ألفا (0.976). بينما جاءت فقرات اختيار مقدم الخدمة الأقل ثباتا بين فقرات الاستبانة بقيمة بلغت (0.762). وحققت الفقرات جميعها قيمة عالية من الثبات بلغت (0.945)، حيث تمتعت جميع فقرات الإستبانة بقدر عالٍ من الثبات الداخلي. وفيما يتعلق بالثبات لفقرات استبانة العملاء بلغ (0.875) وهي تدل على ثبات عالي أيضا للفقرات.

(3-8) حدود الدراسة

جاءت حدود الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: تتكون عينة الدراسة من موظفي البنك العربي الإسلامي الدولي وعملائه.
- الحدود المكانية: مدينة الزرقاء.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول 2018/2017.
- الحدود الموضوعية: العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي، ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء– الأردن).

(3-9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

استعان الباحث ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS,20)؛ لتحليل البيانات التي جُمعت من خلال أداة الدراسة، واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. الإحصاءات الوصفية متمثلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية التي حُددت من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

ليكون عدد المستويات كما هو موضح بالجدول (3-9) وعلى النحو الآتي:

الجدول رقم (3-9) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية

المستوى	الفترة
المنخفض	1– أقل من 2.33
المتوسط	3.66 – 2.33
المرتفع	5 – 3.67

2. اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3. الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(4-1) تمهيد

(4-2) البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة

(4-3) وصف متغيرات الدراسة

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

(1-4) تمهيد

بعدما تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، واستعراض منهجية الدراسة، فإن هذا الفصل يمثل المحتوى التحليلي والكمي في الدراسة، بحيث يظهر الخصائص الديموغرافية لمجتمعي الدراسة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وأخيراً تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال اختبار الفرضيات، واستعراض أهم نتائجها.

(2-4) البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة

- **الموظفين**

يظهر الجدول (4-1) الخصائص الديموغرافية، ونسبة التمثيل لموظفي فروع البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء.

الجدول (4-1) وصف البيانات الخاصة لعينة الدراسة (الموظفين)

البند	المعلومات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	25	%75.8
	أنثى	8	%24.2
	المجموع	**33**	**%100**
العمر	25–35 سنة	11	%33.3
	36–46 سنة	7	%21.2
	47–57 سنة	7	%21.2
	58 سنة فأكثر	8	%24.2
	المجموع	**33**	**%100**
المؤهل العلمي	دبلوم	3	%9.1
	بكالوريوس	21	%63.6
	دراسات عليا	7	%21.2
	غير ذلك	2	%6.1
	المجموع	**33**	**%100**

المستوى الوظيفي	موظف	23	%69.6
	مساعد	5	%15.2
	مدير	5	%15.2
	المجموع	**33**	**%100**
عدد سنوات العمل في المصرف	1–5 سنوات	9	%27.3
	6–10 سنوات	10	%30.3
	11–15 سنة	7	%21.2
	16 سنة فأكثر	7	%21.2
	المجموع	**33**	**%100**

أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لموظفي البنك في مدينة الزرقاء، أن غالبيتهم من الذكور، إذ بلغت نسبة الذكور ما يقارب (76%) مقارنة مع الإناث، بنسبة بلغت ما يقارب (24%). وفيما يتعلق بأعمار الموظفين التي قسمت إلى (4) فئات، فقد جاءت أعمار الموظفين ما بين (25- 35) سنة الأكثر مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، بنسبة قاربت (33%). بينما تساوت الفئتين العمريتين (36-46) سنة و(46-56) سنة بعدد الموظفين، وهم الأقل بين الفئات العمرية للموظفين بنسبة قاربت (21%).

وأظهرت النتائج أيضاً أن معظم الموظفين من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة قاربت (64%)، القلة من الموظفين لديهم شهادات غير ذلك بنسبة بلغت ما يقارب (6%). ومنها يتضح أن البنك ينتهج توظيف أصحاب الشهادات العلمية التي تتناسب مع طبيعة الوظيفة الموكلة إليهم.

وتوزع أفراد العينة على المسمى الوظيفي، حيث الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الموظفين بنسبة قاربت (70%)، وتساوت أعداد المديرين والمساعدين بعدد الأفراد المشاركين حيث بلغت نسبة كل منهم ما يقارب (15%).

وأخيراً فيما يتعلق بعدد سنوات العمل في البنك، جاء الموظفون العاملون في البنك منذ (6-10) سنوات هم الغالبية بنسبة قاربت (30%).

- **العملاء**

فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعملاء، يبين الجدول (4-2) نتائج تحليل الخصائص.

الجدول (4-2) وصف البيانات الخاصة لعينة الدراسة (العملاء)

البند	المعلومات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	244	%62.4
	أنثى	147	%37.6
	المجموع	**391**	**%100**
العمر	22-30 سنة	145	%37.1
	31-38 سنة	138	%35.3
	39-46 سنة	96	%24.6
	أكثر من 46 سنة	12	%3.1
	المجموع	**391**	**%100**
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	37	%9.5
	دبلوم	132	%33.8
	بكالوريوس	167	%42.7
	دراسات عليا	55	%14
	المجموع	**391**	**%100**
الدخل	أقل من 500 دينار	211	%54
	501-1000 دينار	107	%27.4
	أكثر من 1000	73	%18.7
	المجموع	**391**	**%100**
قطاع العمل	الخاص	180	%46
	الحكومة	164	%41.9
	أعمال حرة	47	%12
	المجموع	**391**	**%100**
عدد سنوات التعامل مع المصرف	أقل من سنة	114	%29.2
	1-5 سنوات	115	%29.4
	أكثر من 5 سنوات	162	%41.4
	المجموع	**391**	**%100**

نوع الحساب	حساب جاري	229	%58.6
	حساب الرواتب	129	%33
	حساب الاستثمار	33	%8.4
	المجموع	**391**	**%100**

غالبية عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء من الذكور، إذ بلغت نسبتهم من أفراد العينة ما يقارب (62%)، بينما جاءت الإناث الأقل مشاركة بنسبة قاربت (38%). وتفاوتت أعمار أفراد العينة من العملاء، حيث من الواضح أن هناك تقارباً في نسب التمثيل للفئات العمرية، وحققت الفئة العمرية (22-30) سنة الأكثر تمثيلاً بنسبة قاربت (37%)، في حين جاءت الفئة العمرية (أكثر من 46) سنة الأقل تمثيلاً بين أفراد العينة بنسبة قاربت (3%).

أفراد العينة ممن يحملون شهادة البكالوريوس فقد جاءوا الأكثر بين أفراد العينة بنسبة قاربت (43%)، بالمقابل جاء مَنَ يمتلكون شهادة الثانوية العامة فما دون الأقل مشاركة بنسبة قاربت (10%). وفيما يتعلق بخاصية ديموغرافية أخرى وهي الدخل الشهري، جاء من دخلهم الشهري أقل من (500 دينار) الأقل تمثيلا بنسبة بلغت (54%)، بينما فئة الدخل (1000 دينار) هي الأقل بين فئات الدخل الأخرى بنسبة قاربت (19%). وصُنف أفراد العينة من العملاء إلى ثلاث مجموعات اعتماداً على قطاع الأعمال الذين يعملون فيه، فالذين ممن يعملون في القطاع الخاص جاءوا الأكثر بين أفراد العينة بنسبة بلغت (46%)، والأقل يعود لقطاع الأعمال الحرة بنسبة بلغت (12%). أما عن عدد سنوات تعامل العملاء مع المصرف فغالبيتهم يتعامل مع المصرف منذ أكثر من 5 سنوات بنسبة قاربت (41%).

وفيما يتعلّق بنوع الحساب للعملاء في البنك فغالبية العملاء يمتلكون حساباً جارياً، حيث بلغت نسبتهم ما يقارب (59%)، بينما الأقل يعود لأصحاب الحساب الاستثماري بنسبة قاربت (8%).

(3-4) وصف متغيرات الدراسة

صممت الدراسة لقياس (6) متغيرات، (5) متغيرات مستقلة تم قياسها من خلال استبانة تم إعدادها للموظفين، وفيما يتعلق بالمتغير التابع أيضاً تم قياسه عن طريق استبانة أعدت خصيصاً لقياس رضا العملاء. وكل متغير أشتمل على مجموعة من الفقرات للاستدلال عليه، ولوصف متغيرات الدراسة تم الاعتماد على اختبارات مقاييس النزعة المركزية، وتحديداً المتوسط الحسابي، ومقاييس التشتت عن طريق اختبار الانحراف المعياري؛ لقياس تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي. وعلى إثر نتائج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينتين، سيتم تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة لاستدلال على أراء أفراد العينة.

- **اختيار مقدم الخدمة**

المتغير المستقل الأول تم قياسه عن طريق (5) فقرات، والجدول (4-3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير.

الجدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير اختيار مقدم الخدمة

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. من أولويات المصرف توظيف أشخاص لديهم مهارات عالية تتناسب مع طبيعة عملهم.	1	4.26	0.663	مرتفعة
2. يختار المصرف الموظفين بناءً على مجموعة من المعايير والأسس.	3	4.13	0.331	مرتفعة
3. يحرص المصرف على أن يتناسب عدد الموظفين مع عدد عملاء المصرف.	5	3.88	0.781	مرتفعة
4. يرتبط قرار التوظيف لدى المصرف مع الشواغر المتوفرة.	4	4.12	0.600	مرتفعة
5. يقوم المصرف بإجراء الاختبارات والمقابلات اللازمة للتعيين.	2	4.24	0.830	مرتفعة
المقياس العام		**4.12**	**0.641**	مرتفعة

أظهرت المتوسطات الحسابية لفقرات متغير مقدم الخدمة، أن جميعها صنفت ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وحققت الفقرة الأولى: "**من أولويات المصرف توظيف أشخاص لديهم مهارات عالية تتناسب مع طبيعة عملهم**"، أعلى أهمية نسبية بين أشخاص الفقرات بمتوسط حسابي (4.26)، وتبين أن الموظفين يقرون بأن المصرف يتبع سياسة توظيف للأشخاص أصحاب المهارة ؛ لتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

في حين جاءت الفقرة الثالثة: "**يحرص المصرف على أن يتناسب عدد الموظفين مع عدد عملاء المصرف**" الأقل من حيث الأهمية النسبية بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.88)، مع ذلك فهي تعدّ ذات أهمية نسبية مرتفعة، ويستدل منها أن المصرف يسعى لتحقيق التوازن بين عدد الموظفين مع عدد العملاء.

وبشكل عام جاء متغير اختيار مقدم الخدمة ذا أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي (4.12).

- **متغير تدريب وتطوير مقدم الخدمة**

تم قياس متغير التدريب والتطوير من خلال (8) فقرات، والجدول (4-4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تدريب وتطوير مقدم الخدمة

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
6. يحرص المصرف على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين.	3	4.38	0.489	مرتفعة
7. يعقد المصرف دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري.	1	4.45	0.754	مرتفعة
8. تتناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للموظفين.	8	4.05	0.631	مرتفعة
9. تساهم الدورات التدريبية التي يعقدها المصرف في تطوير قدراتي.	4	4.36	0.706	مرتفعة

10.أشارك في مواضيع الدورات التدريبية المستقبلية.	2	4.37	0.699	مرتفعة
11.يحرص المصرف على اختيار أصحاب الكفاءة والمهارة العالية لتقديم الدورات التدريبية.	7	4.09	0.601	مرتفعة
12.ينفق المصرف على الدورات التدريبية بشكل كافٍ.	5	4.33	0.736	مرتفعة
13.هناك عدالة وفرص متكافئة بين الموظفين للحصول على الدورات التدريبية.	6	4.13	0.636	مرتفعة
المقياس العام		**4.27**	**0.656**	مرتفعة

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات متغير التدريب والتطوير، أن جميعها تصنّف ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وحققت الفقرة السابعة: " **يعقد المصرف دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري**" الأهمية النسبية الأعلى بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.45)، حيث أن البنك يقدم مجموعة من الدورات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومستمر؛ لرفع كفاءتهم. في حيت جاءت الفقرة الثامنة: "**تتناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للموظفين**" ذات الأهمية النسبية الأقل بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.05) وهي مصنفة ضمن الأهمية النسبية المرتفعة.

وجاء متغير التدريب والتطوير ذا أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، ويدل ذلك على اهتمام البنك بتقديم مجموعة من الدورات التدريبية للموظفين وبشكل دوري.

- **متغير تحفيز مقدم الخدمة**

تم قياس متغير تحفيز مقدم الخدمة من خلال (7) فقرات، والجدول (4-5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحفيز مقدم الخدمة

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
14.يقدم المصرف مجموعة من الحوافز المادية تدفع الموظف لتطوير أدائه.	2	3.97	1.015	مرتفعة
15.الحوافز المادية المقدمة من قبل المصرف عادلة وتتناسب مع أداء الموظفين.	7	3.61	1.223	متوسط
16.أتلقى المديح والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز عملي بشكل جيد.	1	4.12	0.927	مرتفعة
17.تشعرني الإدارة أني أحد أهم معايير النجاح في المصرف.	3	3.85	1.278	مرتفعة
18.هناك اهتمام من قبل إدارة المصرف بمطالب الموظفين.	6	3.63	1.023	متوسط
19.يحرص المصرف على تحفيز الموظفين بطرق مختلفة.	5	3.65	1.002	متوسط
20.يحرص المصرف على الأخذ بمقترحات الموظفين لتطوير الأداء.	4	3.76	0.830	مرتفعة
المقياس العام		**3.79**	**1.042**	مرتفعة

فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية لفقرات متغير التحفيز، فقد تفاوتت الأهمية النسبية لها، حيث بلغت الفقرة السادسة عشرة: "**أتلقى المديح والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز عملي بشكل جيد**" الأهمية النسبية الأعلى بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.12)، وبذلك نستنتج أن المديرين والمسؤولين يستخدمون الثناء والمديح؛ لتحفيز الموظفين عند الإنجاز. وعلى الصعيد الآخر حققت الفقرة الخامسة عشرة: "**الحوافز المادية المقدمة من قبل المصرف عادلة وتتناسب مع أداء الموظفين**" أقل أهمية نسبية بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة، ويستدل أن الحوافز المادية ليست بالعدالة الكافية لدى الموظفين، وذلك نتيجة اختلاف آراء العينة عليها. وجاء متغير التحفيز ذا أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79)، وذلك يدل على أن البنك يتبع مجموعة من الطرق لتحفيز الموظفين.

- **متغير تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة**

تم قياس متغير تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة من خلال (6) فقرات، والجدول (4-6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
21. بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر.	6	2.97	1.237	متوسط
22. أقوم بتأدية مهامي دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر.	4	3.27	1.398	متوسط
23. أمتلك حرية التصرف بعملي وفقاً للصلاحيات الممنوحة.	1	4.09	0.631	مرتفعة
24. إدارة المصرف تستقبل مقترحاتي وتشجعها.	5	3.12	1.053	متوسط
25. تدعم الإدارة الموظفين للقيام بمهامهم على أكمل وجه.	3	3.39	0.998	متوسط
26. هناك ثقة من قبل الإدارة بالموظفين لتقديم أفضل الخدمات للعملاء.	2	3.76	0.969	مرتفعة
المقياس العام		**3.43**	**1.047**	مرتفعة

تباينت الأهمية النسبية لفقرات متغير تفويض الصلاحيات، وكانت الأغلبية قد صنفت ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وحققت الفقرة الثالثة والعشرون: "**أمتلك حرية التصرف بعملي وفقاً للصلاحيات الممنوحة**"، الأهمية النسبية الأعلى بين الفقرات، بمتوسط حسابي (4.09)، ويستنتج منها أن الموظفين يمتلكون حرية التصرف الكاملة ضمن صلاحياتهم الموكلة إليهم، وضمن نطاق عملهم. بينما جاءت الفقرة الحادية والعشرون: "**بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر**" ذات الأهمية النسبية الأقل بين الفقرات

بمتوسط حسابي (2.97)، وبذلك يتضح أن الموظفين لا يمتلكون صلاحيات كافية تخولهم لتعديل الخدمات دون اللجوء إلى المسؤول المباشر، وإن كانت من احتياجات العميل. وصُنف متغير تفويض الصلاحيات ضمن الأهمية النسبية المتوسطة بمتوسط حسابي (3.43).

- **متغير الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة**

تم قياس متغير الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة من خلال (5) فقرات، والجدول (4-7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
27. مهام الموظفين واضحة للجميع مما يسهل عملية تقديم الخدمة.	5	3.88	0.781	مرتفعة
28. التعاون الإيجابي بين الموظفين يسود بيئة العمل.	2	4.24	0.663	مرتفعة
29. تتمتع البيئة الداخلية للمصرف بالمودة والاحترام بين الموظفين مما ساهمت في انجاز العمل بشكل أفضل.	1	4.36	0.699	مرتفعة
30. تطلع الإدارة الموظفين على التغييرات التي تحدث في سياسات وأهداف المصرف.	3	4.12	0.600	مرتفعة
31. يمكن الحصول على المعلومة من الزملاء بالسهولة واليسر.	4	4.00	0.500	مرتفعة
المقياس العام		**4.12**	**0.649**	مرتفعة

فيما يتعلق بالمتغير المستقل الأخير: الاتصالات الداخلية، فإن جميع الفقرات ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت الفقرة التاسعة والعشرون: " **تتمتع البيئة الداخلية للمصرف بالمودة والاحترام بين الموظفين مما ساهمت في انجاز العمل بشكل أفضل**"، الأعلى بين الفقرات

بمتوسط حسابي (4.36) حيث تسود المحبة والمودة والاحترام بين الموظفين داخل أجواء المصرف، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة التعاون فيما بينهم.

أما الفقرة ذات الأهمية النسبية الأقل فهي السابعة والعشرون: "**مهام الموظفين واضحة للجميع مما يسهل عملية تقديم الخدمة**" بمتوسط حسابي (3.88)، حيث تبين أن المهام الموكلة للموظفين واضحة، وكل منهم يعلم ما يتوجب عليه فعله. وحقق المتغير أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي (4.12).

ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة ذات الأهمية النسبية الأعلى، فإن الجدول (4-8) يبن مقارنة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغيرات.

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. اختيار مقدم الخدمة	2	4.12	0.641	مرتفع
2. تدريب وتطوير مقدم الخدمة	1	4.27	0.656	مرتفع
3. تحفيز مقدم الخدمة	4	3.79	1.042	مرتفع
4. تفويض الصلاحيات لمقدمي الخدمة	5	3.43	1.047	متوسط
5. الاتصالات الداخلية لمقدمي الخدمة	3	4.12	0.649	مرتفع
المقياس العام		**3.94**	**0.807**	مرتفع

أظهرت النتائج أن متغير تدريب وتطوير مقدم الخدمة ذو الأهمية النسبية الأعلى بين متغيرات الدراسة المستقلة، بمتوسط حسابي (4.27)، في حين المتوسط الحسابي لتفويض الصلاحيات الأقل بين المتغيرات، وبأهمية نسبية متوسطة (3.43). وحققت أبعاد التسويق الداخلي أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، ويستدل من ذلك أن البنك العربي الإسلامي الدولي يلتزم بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، داخل فروعه في مدينة الزرقاء، وتلك إجابة سؤال الدراسة الأول.

- **رضا العملاء**

فيما يتعلق بالمتغير التابع المتمثل برضا العملاء، فتم قياسه من خلال استبانة متخصصة صممت لتستهدف عملاء البنك في مدينة الزرقاء؛ لتقيس رضاهم عن طريق (23) فقرة. والجدول (4-9) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغير التابع.

الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير رضا العملاء

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. عدد موظفين المصرف يتناسب مع عدد المراجعين لذلك تنجز المعاملات بسرعة.	2	4.31	0.797	مرتفعة
2. يتمتع موظفو المصرف بالكفاءة والمهارة العالية في تقديم خدمة مميزة.	1	4.37	0.712	مرتفعة
3. يتميز مقدم الخدمة بالدقة العالية والسرعة في الإنجاز.	3	4.25	0.814	مرتفعة
4. لدى مقدم الخدمة القدرة على حل المشكلات وإن كانت خارجة عن صلاحياته.	23	3.12	1.121	متوسطة
5. أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بين موظفين المصرف عند تقديم الخدمة للعملاء.	6	4.08	0.869	مرتفعة
6. يسعى المصرف إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر من خلال زيادة كفاءة العاملين.	8	4.05	0.820	مرتفعة
7. لا أنتظر لوقت طويل حتى أحصل على الخدمة المطلوبة.	17	3.90	0.923	مرتفعة
8. يتعامل موظفو المصرف بعدالة وشفافية مع جميع العملاء.	14	3.94	1.080	مرتفعة
9. تتميز علاقة موظفو المصرف والعملاء بالاحترام والتقدير.	22	3.81	1.085	مرتفعة
10.يطلعني المصرف بشكل مستمر على الخدمات الجديدة التي يقدمها.	20	3.83	1.114	مرتفعة
11.يمتلك موظفو المصرف معلومات كافية عن الخدمات المقدمة من قبل المصرف.	4	4.22	0.802	مرتفعة

12.إجـراءات تقـديم الخدمـة للعميـل مريحـة وتخلـو مـن التعقيدات.	5	4.15	0.861	مرتفعة
13.دائمـــاً مـــا يلبـــي المصـــرف احتياجـــاتي ورغباتي.	9	4.04	0.977	مرتفعة
14.يحرص المصرف وباستمرار للإطلاع على رأيي في جودة الخدمة المقدمة.	16	3.93	1.022	مرتفعة
15.يـــوفر المصـــرف معلومـــات كافيـــة حـــول نشاطه للعملاء.	10	3.99	0.979	مرتفعة
16.يوضح موظفو المصرف تفاصيل كافية وواضحة عن تكاليف الخدمة المقدمة للعملاء.	11	3.98	0.874	مرتفعة
17.الخـدمات المقدمـة مـن قبـل المصـرف أفضـل مـن توقعاتي.	21	3.82	0.980	مرتفعة
18.يحـرص المصـرف علـى اختيـار مـوظفين لـديهم الخبرة الكافية لتقديم خدمات مميزة.	18	3.83	0.997	مرتفعة
19.تسـاهم الـدورات التدريبيـة التـي يعقـدها المصـرف في تقديم خدمات مميزة للعملاء.	15	3.94	0.888	مرتفعة
20.أشـعر أن مـوظفي المصـرف محفزين للقيـام بأعمـالهم بشكل مميز.	13	3.95	0.808	مرتفعة
21.يمتلـك موظفـو المصـرف الصـلاحيات للتعامـل مـع الحالات الطارئة بشكل مباشر.	19	3.83	1.086	مرتفعة
22.إجـــراءات تقـــديم الخدمـــة ســـهلة ومريحـــة وسريعة.	12	3.96	0.867	مرتفعة
23.يعمل أعضاء فريق المصرف بروح عالية مما يمكنهم من القيام بأعمالهم بشكل جيد.	7	4.06	0.806	مرتفعة
المقياس العام		**3.97**	**0.925**	مرتفعة

صـــنفت جميـــع فقـــرات رضـــا العمـــلاء بأنهـــا ضـــمن الأهميـــة النســـبية المرتفعـــة، باســـتثناء الفقـــرة الرابعـــة: "**لـــدى مقـــدم الخدمـــة القـــدرة علـــى حـــل المشـــكلات وإن كانـــت خارجـــة عـــن صـــلاحياته**"، فقـــد اعتبـــرت ذات الأهميـــة النســـبية الأقـــل بـــين الفقـــرات بمتوســـط حســـابي (3.12)، وتـــدل علـــى أن مقـــدم الخدمـــة صـــلاحياته

محــدودة فــي حــل المشــكلات، وتقتصــر علــى مســتوى المهــام الموكلــة إليــه، بينمــا جــاءت الفقــرة الثانيــة "**يتمتــع موظفــو المصــرف بالكفــاءة والمهــارة العاليــة فــي تقــديم خدمــة مميــزة**"، ذات الأهميــة النســبية الأعلــى بمتوســط حســابي (4.37)، وهــي تــدل علــى كفــاءة الموظــف فــي تقــديم احتياجــات العمــلاء وتلبيــة رغبــاتهم، وهــو المــنهج الــذي يتبعــه المصــرف≤ منــذ البدايــة عنــد اختيــار المــوظفين مــن أصــحاب الكفــاءة، ويســهم فــي تطــوير مهــاراتهم مــن خــلال عقــد مجموعــة مــن الدورات التدريبية.

وبشـكل عـام، حقـق متغيـر رضـا العمـلاء أهميـة نسـبية مرتفعـة بمتوسـط حسـابي (3.97)، وهذا يدل على رضا غالبية العملاء عن أداء موظفي البنك العربي الإسلامي الدولي.

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

لاختبــار فرضــيات الدراســة، والإجابــة علــى أســئلتها، تــم الاعتمــاد علــى اختبــار (Person Correlation)؛ لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- **الفرضية الأولى**

H01: لا يوجــد علاقــة ذات دلالــة إحصــائية عنــد مســتوى معنويــة (α≤0.05) بــين اختيار مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

سؤال الدراسة الثاني: هل يوجد علاقة بين اختيار مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

لاختبــار الفرضــية الأولــى، والإجابــة عــن ســؤال الدراســة الثــاني، تــم اســتخدام اختبار (Person Correlation)، والجدول (4-10) يوضح النتائج.

الجدول (4-10) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغيرات	R	R^2	t	t- الجدولية	B	Sig
اختيار مقدم الخدمة رضا العملاء	0.451	0.203	9.725	1.96	0.428	0.000

أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للعلاقة بين متغير اختيار مقدم الخدمة، ورضا العملاء، أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.725) أكبر من (t الجدولية) والبالغ قيمتها (1.96)، لذلك نرفض الفرضية العدمية الأولى ونقبل الفرضيّة البديلة "**يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء**".

وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (R= 0.451)؛ لأنها ضمن القوة المتوسطة (Cohen,1988). وأن القدرة التفسيرية لمتغير مقدم الخدمة على رضا العملاء بلغت (20.3%)، ويستدل على ذلك من قيمة (R^2)، وبذلك تمت الإجابة على سؤال الدراسة الثاني.

وأظهرت نتائج الاختبار أنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل (اختيار مقدم الخدمة)، يعمل على تغيير في المتغير التابع (رضا العملاء) بمقدار (0.428)، وتم الاستدلال على تلك النتيجة من قيمة (B) الناتجة من اختبار الانحدار الخطي البسيط.

- **الفرضية الثانية**

H02: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب وتطوير مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

سؤال الدراسة الثالث: هل يوجد علاقة بين تدريب وتطوير مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

لاختبار الفرضية الثانية، والإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخدام اختبار (Person Correlation)، والجدول (4-11) يوضح النتائج.

الجدول (4-11) نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات	R	R^2	t	t- الجدولية	B	Sig
تدريب وتطوير مقدم الخدمة	0.620	0.384	15.631	1.96	0.614	0.000
رضا العملاء						

أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للعلاقة بين متغير تدريب وتطوير مقدم الخدمة ورضا العملاء أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.631) أكبر من (t الجدولية) والبالغ قيمتها (1.96)؛ لذلك نرفض الفرضية العدمية الثانية ونقبل البديلة "**يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب وتطوير مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء**".

وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (R= 0.620)؛ لأنها أكبر من (0.5)(Cohen,1988). وأن القدرة التفسيرية لمتغير تدريب وتطوير اختيار مقدم الخدمة على رضا العملاء بلغت (38.4%)؛ ويستدل على ذلك من قيمة (R^2).

وأظهرت نتائج الاختبار أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل (تدريب و تطوير مقدم الخدمة) يعمل على تغيير في المتغير التابع (رضا العملاء) بمقدار (0.614) وتم الاستدلال على تلك النتيجة من قيمة (B) الناتجة من اختبار الانحدار الخطي البسيط.

- **الفرضية الثالثة**

H03: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) بين تحفيز مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

سؤال الدراسة الرابع: هل يوجد علاقة بين تحفيز مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

لاختبار الفرضية الثالثة والإجابة على سؤال الدراسة الرابع تم استخدام اختبار (Person Correlation)، والجدول (4-12) يوضح النتائج.

الجدول (4-12) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات	R	R^2	t	t- الجدولية	B	Sig
تحفيز مقدم الخدمة رضا العملاء	0.436	0.190	9.285	1.96	0.472	0.000

أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للعلاقة بين متغير تحفيز مقدم الخدمة ورضا العملاء أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.05)؛ و أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.285)، أكبر من (t الجدولية)، والبالغ قيمتها (1.96)؛ لذلك نرفض الفرضية العدمية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة "**يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) بين تحفيز مقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء**".

وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (R= 0.436)؛ لأنها ضمن (0.30-0.49) (Cohen,1988). وأن القدرة التفسيرية لمتغير تحفيز مقدم الخدمة على رضا العملاء بلغت (19%)، ويستدل على ذلك من قيمة (R^2).

وأظهرت نتائج الاختبار أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل (تحفيز مقدم الخدمة) يعمل على تغيير في المتغير التابع (رضا العملاء)، بمقدار (0.472)، وتم الاستدلال على تلك النتيجة من قيمة (B) الناتجة من اختبار الانحدار الخطي البسيط.

- **الفرضية الرابعة**

H04: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) بين تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

سؤال الدراسة الخامس: هل يوجد علاقة بين تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

لاختبار الفرضية الرابعة والإجابة على سؤال الدراسة الخامس تم استخدام اختبار (Person Correlation)، والجدول (4-13) يوضح النتائج.

الجدول (4-13) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتغيرات	R	R^2	t	t- الجدولية	B	Sig
تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة	0.324	0.105	7.224	1.96	0.284	0.000
رضا العملاء						

أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للعلاقة بين متغير تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة، ورضا العملاء، أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.05)؛ وأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.224) أكبر من (t الجدولية) والبالغ قيمتها (1.96)؛ لذلك نرفض الفرضية العدمية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة "**يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) بين تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء**".

وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (R= 0.324)، لأنها ضمن (0.49-0.30) (Cohen,1988). وأن القدرة التفسيرية لمتغير تفويض الصلاحيات لمقدم الخدمة على رضا العملاء بلغت (10.5%)، و يستدل على ذلك من قيمة (R^2).

وأظهرت نتائج الاختبار أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل: (تفويض صلاحيات مقدم الخدمة) يعمل على تغيير في المتغير التابع (رضا العملاء)، بمقدار (0.284)، وتم الاستدلال على تلك النتيجة من قيمة (B) الناتجة من اختبار الانحدار الخطي البسيط.

- **الفرضية الخامسة**

H05: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) بين الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء.

سؤال الدراسة السادس: هل يوجد علاقة بين الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء؟

لاختبار الفرضية الخامسة والإجابة عن سؤال الدراسة السادس تم استخدام اختبار (Person Correlation)، والجدول (4-14) يوضح النتائج.

الجدول (4-14) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المتغيرات	R	R^2	t	t- الجدولية	B	Sig
الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة	0.400	0.16	8.624	1.96	0.365	0.000
رضا العملاء						

أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للعلاقة بين متغير الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة، ورضا العملاء، أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والبالغ (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.624) أكبر من (t الجدولية) والبالغ قيمتها (1.96)؛ لذلك

نرفض الفرضية العدمية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة "**يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية في مدينة الزرقاء**".

وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (R= 0.400)؛ لأنها ضمن (0.30-0.49) (Cohen,1988). وأن القدرة التفسيرية لمتغير الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة على رضا العملاء بلغت (16%)، ويستدل على ذلك من قيمة (R^2).

وأظهرت نتائج الاختبار أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل: (الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة)، يعمل على تغيير في المتغير التابع (رضا العملاء)، بمقدار (0.365)، وتم الاستدلال على تلك النتيجة من قيمة (B) الناتجة من اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5-1) مناقشة النتائج

(5-2) التوصيات

(1-5) مناقشة النتائج

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين اختيار مقدم الخدمة ورضا العملاء، وتوصف تلك العلاقة بأنها إيجابية ومتوسطة القوة، وتفسر اختيار مقدم الخدمة ما يقارب (20%) من رضا عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي. وتبرهن تلك العلاقة أن المصرف كلما حرص على اختيار أصحاب الكفاءة والخبرة؛ لتوظيفهم وتقديم الخدمات المصرفية للعملاء، سيزيد من رضاهم عن المصرف. فإن أصحاب الكفاءة من مقدمي الخدمة لهم قدرةٍ أكبر على فهم احتياجات العميل ومتطلباته، والتعامل مع بعض الصعوبات التي تواجههم، مما يساهم في تقديم خدمة أفضل، وإشباع أكبر لحاجات العميل. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عطيات،2015)، حيث أظهرت أن اختيار العاملين صنف في المرتبة الأولى، كأحد أبعاد التسويق الداخلي. واختلفت أيضاً مع دراسة (زيد، 2012)، حيث بينت الدراسة أن أسلوب تعيين العاملين، كأحد عناصر التسويق الداخلي، هو الأكثر تأثيراً على ولاء العملاء، حيث حاز على المرتبة الأولى في التأثير، مقارنة مع العناصر الأخرى.
- ينتهج البنك العربي الإسلامي الدولي منهجاً ومعايير محددة في اختيار مقدمي الخدمة، من وجهة نظر الموظفين، وإن المصرف يحرص على اختيارِ من هم أصحاب الكفاءة والمهارة في التعامل مع العملاء، وتقديم أفضل خدمة لهم. وحقق متغير: اختيار مقدمي الخدمة، أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.12). ويسعى المصرف إلى تحقيق التوازن بين عدد عملاء الفروع وعدد الموظفين، لينعكس ذلك إيجاباً على تقديم أفضل خدمة بأقل وقت، وتخفيف الضغط عن الموظفين؛ مما يقلل من حدوث الأخطاء. واتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Wambugu,2015)؛ بأن تقييم الموظفين لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) كان إيجابياً.

- لتدريب وتطوير مقدمي الخدمة، علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع رضا العملاء، وتوصف تلك العلاقة بأنها قوية، وتساهم في تفسير ما يقارب (38%) من رضا العملاء، وتمثل القدرة التفسيرية الأكبر لرضا العملاء بين متغيرات الدراسة المستقلة. وبما أن القطاع المصرفي في تطور مستمر، واحتياجات العميل تتغير من حين لآخر، بناءً على متطلبات العصر؛ لذلك من الضروري أن يتم تطوير موظفي المصرف ورفع كفاءتهم، وإطلاعهم على كل ما هو جديد لدى المصارف الإسلامية، الأمر الذي يحقق الرضا لدى العملاء، وبما أن موظفي المصرف يتعاملون مع العميل بشكل مباشر، وهم جزء كبير في تحقيق جودة الخدمات، ورضا العملاء، الذي يقع على عاتقهم؛ لذلك فإن التطوير المستمر لكفاءتهم وقدراتهم يحقق زيادة مطّردة في رضا العملاء. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو رمان وأحمد ،2012)، والتي نصت على أن التدريب والتطوير هو من أحد أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيراً في الالتزام التنظيمي للعاملين. واتفقت أيضاً مع دراسة (Sadeghloo & Tirgar,2013)، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التطوير وجودة الخدمة، من وجهة نظر الموظف، لكنها اختلفت معها بدرجة قوة الارتباط. واختلفت النتيجة مع ما توصل إليه (الزيادات،2016) في دراسته، والتي نصت على أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيراً على أداء المصارف الإسلامية الأردنية، تمثّلت في سياسة الاتصال الداخلي.
- يقدم المصرف مجموعة من الدورات التدريبية لموظفيه بشكل دوري، والتي تتناسب مع متطلبات العمل، والمهارات التي يحتاجها الموظف، ومن شأن تلك الدورات التدريبية أن تواكب متطلبات العصر، والتطور في عالم المصارف الإسلامية. وحقق متغير التدريب والتطوير لمقدم الخدمة أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.27). ويتفق الغالبية

العظمى من الموظفين على أن المصرف يعقد دورات تدريبية بشكل دوري وممنهج، تتناسب مع احتياجات الموظفين. واتفقت الدراسة مع دراسة (Wambugu,2015)، والتي نصت بأنه كان تقييم الموظفين لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) إيجابياً.

- يرتبط تحفيز مقدم الخدمة بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع رضا العملاء، وتتصف تلك العلاقة بأنها إيجابية ومتوسطة القوة، ولتحفيز الموظفين قدرة تفسيرية على رضا العملاء، بنسبة بلغت (19%)، وأظهرت الدراسة أن الموظفين بحاجة للتحفيز بشكل مستمر، وتقديم مختلف المكافآت المادية والمعنوية ضمن منهجية مخطط لها، ومعايير مدروسة تتناسب مع طبيعة الإنجاز، لإعطائهم الدافع للعمل، وتقديم أفضل خدمة تساهم في رضا العملاء. واتفقت الدراسة مع دراسة (Sadeghloo & Tirgar,2013)، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المكافآت، وجودة الخدمة من وجهة نظر الموظف، لكنها اختلفت معها بدرجة قوة الارتباط. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Aburoub et al. 2011,)، والتي نصت على أن بُعد الأدلة المادية، حصل على المرتبة الأولى في التأثير على رضا العملاء.
- حقق متغير تحفيز الموظفين، أهمية نسبية مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وتعكس تلك النتيجة أن هناك تحفيزاً للموظفين بطرق مختلفة، منها ما هو ماديّ، والآخر معنوي. والتحفيز السائد بالمصرف هو المديح والثناء عند إنجاز العمل، والذي يندرج تحت التحفيز المعنوي، ولكن الحوافز المادية المقدمة من قبل المصرف لا تلقى استحسان الموظفين، وليس الغالبية منهم يقر أنها عادلة، وتتناسب مع أدائهم، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة

(Wambugu,2015)، والتي نصت بأن تقييم الموظفين لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) كان إيجابياً.

واتفقت أيضاً مع دراسة (Alhakimi & Alhariry,2014)، والتي نصت على أنه يؤدي المشرفون على العمل دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتوجيههم.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات لمقدمي الخدمة ورضا العملاء، وتتصف تلك العلاقة بأنها علاقة إيجابية متوسطة القوة. ولتفويض الصلاحيات قدرة تفسيرية لرضا العملاء بنسبة بلغت (10.5%)، ويعدّ تفويض الصلاحيات أقل قدرة تفسيرية لرضا العملاء من بين متغيرات الدراسة. وتبين تلك النتيجة أنّ امتلك الموظف مجموعة من الصلاحيات، تمنحه القدرة على معالجة بعض التحديات والإشكاليات التي تواجهه أثناء تقديم الخدمة؛ ومن ثمَّ سينعكس ذلك إيجابياً على جودتها، ويحقق رضا العملاء، وامتلاك العميل مجموعة من الصلاحيات تمنحه القدرة على إنجاز بعض الخدمات دون اللجوء إلى المسؤول المباشر أو صاحب القرار، مما ينعكس في تقديم خدمة مميزة في أقل زمن ممكن من وقت العميل.
- لم يرقَ تفويض الصلاحيات للموظفين في البنك العربي الإسلامي الدولي لتطلعات الموظفين، مما يقيد نوعاً ما من قدرتهم على إنجاز بعض المهام الخارجة عن صلاحيتهم. وحقق متغير تفويض الصلاحيات أهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، وأظهرت آراء الموظفين، أن الموظف يتمتع بحرية التصرف في تقديم الخدمات، لكن ضمن صلاحياتهم، بالمقابل لا يستطيع معظم الموظفين بأن يقوموا بأي تعديل للخدمة الخارجة عن صلاحياتهم، وإن كان العميل بحاجة إليها.

- الاتصـالات الداخليـة لمقـدم الخدمـة تـرتبط بعلاقـة ذات دلالـة إحصـائية مـع رضـا العمـلاء، وتتصـف العلاقـة بأنهـا إيجابيـة متوسـطة، وللاتصـالات الداخليـة قـدرة تفسـيرية علـى رضـا العمـلاء بلغت (16%). وإنّ أجواء العمل الإيجابيـة، والتـي تتصـف بوجود الاحترام المتبـادل والمحبـة بـين المـوظفين، تعمـل علـى تعزيـز التعـاون، وانتقـال المعلومـة بيسـر وكفـاءة بـين الموظفين، وذلك يقلل من البيروقراطية والرسميات في العلاقة بين الموظفين. ومن المؤكد أن تطوير الاتصالات الداخلية ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات؛ مما يساعد في تحقيق رضا أفضل للعملاء.
- عُدَّ متغيـر الاتصـالات الداخليـة ذا أهميـة نسـبية مرتفعـة، إذ حقـق متوسـطاً حسـابياً مقـداره (4.12)، وهذا يعكس الأجواء الإيجابية والمرونـة فـي تعامل المعلومـة بين الموظفين ونقلها. وقـد اتفقـت الدراسـة مـع دراسـة (Wambugu,2015)، والتـي نصـت بـأن تقيـيم المـوظفين لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب، والتحفيز، والاتصالات) كان إيجابياً.
- يلتزم البنك العربي الإسلامي الدولي، بتطبيق التسويق الداخلي على موظفيه في فروع مدينة الزرقاء. وتتفق الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الزيادات،2016)، والتي نصت على أن المصـارف الإسـلامية الأردنيـة تـدرك مفهوم التسويق الـداخلي، واتفقت أيضـاً مـع مـا توصلت إليـه دراسـة (عطيات،2015)، والتـي نصـت علـى أن البنـك الإسـلامي الأردنـي يهـتم بأبعـاد التسويق الداخلي بشكل مرتفع. واتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة(Aburoub et al. ,2011)، والتي نصت بأن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع أبعاد التسويق الداخلي.
- أبدى عملاء البنك العربي الإسلامي في مدينة الزرقاء، رضاهم عمَّا تقدمه الفروع لهم، وحقق متغير: رضا العملاء أهمية نسبية مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97).

(2-5) التوصيات

- زيادة صلاحيات موظّفي البنك العربي الإسلامي الدولي، والتخفيف من القيود في أداء مهامهم، وتسهيل إمكانية حل بعض المشكلات دون الرجوع للمسؤول المباشر.
- تحديد احتياجات الموظفين من الدورات التدريبية من قبل الدائرة المختصة، ومواكبة التطورات وكل ما هو جديد في عالم المصارف الإسلامية.
- الاستمرار في تقديم الدورات التدريبية بشكل ممنهج ودوري.
- على إدارة البنك العربي الإسلامي الدولي التنويع في نظام الحوافز، وإيجاد آلية عادلة تتناسب مع طبيعة الإنجاز، تقدم على أساسها الحوافز المادية.
- التحديث والتشديد في معايير اختيار مقدمي الخدمة، وأن تعتمد هذه المعايير على الكفاءة بشكل أساسي، بالإضافة إلى المهارة.
- تعزيز أجواء المودة والمحبة بين موظفي المصرف، وأن تكون إحدى قيم المصرف التي يسعى لنشرها بين الموظفين.
- السعي المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وتحفيزهم المستمر في تحقيق رضا العملاء.
- وضع إستراتيجيات لتطوير الأبعاد التسويقية لدى البنك العربي الإسلامي الدولي، وتخصيص الميزانية الكافية لذلك، وأن تكون جزءاً من مبادئ المصرف.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1. أبو جليل، محمد، وهيكل، إيهاب، وعقل، إبراهيم، والطراونة، خالد، (2013)، **سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية**، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. أبو رمان، أسعد، وأحمد، علاء الدين، (2012)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 109، المجلد 34.
3. أبو زايد، بسمة أحمد، (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 31.
4. أبو النصر، مدحت محمد، (2009)، **مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية**، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 135 – 136.
5. الأسدي، كفاح صالح، وأبو غنيم، أزهار نعمة، (2009)، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية – دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، **مجلة جامعة الكوفة**، كلية الإدارة والاقتصاد.
6. إسماعيل، شاكر تركي، (2011)، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية – دراسة تطبيقية على العاملين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد 23.
7. آل مراد، نجلة يونس، والدليمي، عمر ياسين، (2012)، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون – دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 107، المجلد 34، ص 23 – 47.

8. بلبالي، عبد النبي، (2010)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، **رسالة ماجستير**، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

9. بلحسن، سميحة، (2012)، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون – دراسة حالة مؤسسة موبيليس (وكالة ورقلة)، **رسالة ماجستير**، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

10. بوهريرة، أم الخير، (2016)، جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا العملاء، **رسالة ماجستير**، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

11. التلا، عمران منذر، (2016)، واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية – دراسة استكشافية في مجموعة الشركات الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، **رسالة ماجستير**، جامعة دمشق، سوريا.

12. الجاروشة، محمد عبد المعطي، (2016)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، **رسالة ماجستير تخصص**، جامعة الأزهر، غزة.

13. الجريري، صالح عمرو، (2006)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون – دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، **رسالة دكتوراه**، جامعة دمشق، سوريا.

14. الجيزاني، حيدر حسن، (2009)، مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال، **رسالة ماجستير**، الجامعة المستنصرية، بغداد.

15. حسين، إبراهيم محمد، وزبير، نوزاد رجب، وعبد الله، بسام أحمد، (2017)، تقييم واقع الخدمة المصرفية في بعض العوامل الداخلية المتعلقة بالمصرف – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن المتعاملين مع بعض المصارف التجارية في محافظة دهوك، **المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز**، المجلد 6، العدد 1، ص 45.

16. حسين، محمد، وحميد، أحمد، (2009)، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 74، ص 128.

17. الحلالمة، محمد عزات، والمدادحة، أحمد نافع، (2010)، **المفاهيم الحديثة في علم الإدارة**، عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

18. حمام، عاكف، (2017)، **تعليمات النظام الداخلي في البنك العربي الإسلامي الدولي**، إدارة الموارد البشرية – دائرة التدريب والتطوير.

19. حوا، فهد إبراهيم، (2013)، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 26.

20. خنفر، مصطفى، (2012)، دور العلامة التجارية في تحقيق ولاء المستهلك – دراسة حالة مؤسسة جازي الجزائرية ومؤسسة موبايلي السعودية، **رسالة ماجستير**، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

21. خنيفير، وفاء، (2014)، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، **رسالة ماجستير**، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

22. الداوي، الشيخ، (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، **مجلة الباحث**، العدد 6.

23. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير، (2008)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 215.

24. رشيد، مازن فارس، (2009)، **إدارة الموارد البشرية – الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**، الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة الثالثة.

25. زايد، عادل محمد، (2003)، **إدارة الموارد البشرية – رؤية إستراتيجية**، القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

26. زعباط، سامي، (2016)، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون – دراسة مقارنة، **مجلة المالية والأسواق**، المجلد 3، العدد 6، ص 361 – 390.

27. زعتري، عبد العزيز، (2013)، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

28. الزيادات، محمد عواد، (2016)، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في عمان، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 43، العدد 1.

29. زيدان، محمد، (2003)، دور التسويقي المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، **مجلة الباحث**، العدد 2.

30. زيد، ماهر حبيب، (2012)، دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة – دراسة ميدانية عن الفنادق في الساحل السوري، **رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

31. السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2002)، **إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي**، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

32. السعدون، فهد بن حمد، (2013)، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 31 – 34.

33. السكارنة، بلال خلف، (2011)، **تصميم البرامج التدريبية**، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

34. شحادة، نظمي، (2000)، **إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد**، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

35. الصباغ، شوقي، (2005)، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة، **مجلة آفاق جديدة**، العدد 1+2، ص 246.

36. الصيرفي، محمد، (2003)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، عمان، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

37. الضمور، هاني حامد، (2004)، **تسويق الخدمات**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 343.

38. الطائي، حميد، والعلاق، بشير، (2009)، **تسويق الخدمات**، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 264.

39. الطائي، رعد، وقدادة، عيسى، (2008)، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 153 .

40. الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد، والعبادي، هاشم، (2006)، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل**، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

41. طـــايع، أمـــاني، (2015)، العلامـــة التجاريـــة وأثرهـــا علـــى رضـــا المســـتهلكين عـــن منتجـات شـركة فـاين لصـناعة الـورق الصـحي – حالـة دراسـية علـى منطقـة عمـان الغربية، **رسالة ماجستير**، جامعة الزرقاء، الأردن.

42. العـاني، هيـثم، (2007)، **الإدارة بـالحوافز**، عمـان، الأردن: دار كنـوز المعرفـة للنشـر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 15.

43. العبـادي، هاشـم فـوزي، والطـائي، يوسـف حجـيم، (2009)، **إدارة علاقـات الزبـون**، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

44. عبـدات، سـليمة، (2012)، تسـويق الخـدمات البنكيـة وأثـره علـى رضـا الزبـون – دراسـة حالـة بنـك الفلاحـة والتنميـة الريفيـة (وكالـة 458 البـويرة)، **رسـالة ماجسـتير**، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، الجزائر، ص 61.

45. عبيـدات، ذوقـان، وعـدس، عبـد الـرحمن، وعبـد الحـق، كايـد، (2002)، **البحـث العلمي مفهومه وأساليبه وأدواته**، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

46. العجارمة، تيسير، (2005)، **التسويق المصرفي**، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 31-32.

47. العدوان، عبود صالح أحمد، (2015)، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء – دراسة على المصارف التجارية الأردنية، **أطروحة دكتوراه**، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

48. عريقـات، أحمـد، وجـردات، ناصـر، والعتيبـي، أحمـد، (2010)، دور تطبيـق معـايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، المجلد 10، العدد 2.

49. عزام، زكريا أحمد، وحسونة، عبد الباسط، والشيخ، مصطفى سعيد، (2016)، **مبادئ التسويق الحديث**، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة.

50. عطيات، هادي صالح، (2015)، أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية – دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني، **رسالة ماجستير**، الزرقاء الأردن: جامعة الزرقاء.

51. العكش، علاء، (2007)، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة.

52. الغامدي، خالد، (2014)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، **رسالة ماجستير**، جامعة الباحة، السعودية.

53. الفقهاء، اعتدال عبدالله همـلان، (2014)، جودة المواقع الإلكترونية والثقة الإلكترونية وأثرهما في رضا متلقي الخدمة – دراسة ميدانية في دائرة الأراضي والمساحة الأردنية، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

54. فياض، محمود أحمد، وقدادة، عيسى يوسف، (2011)، تطوير مقاييس التسويق الداخلي واختيار صلاحيته، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**.

55. قادري، محمد، (2010)، الاتصال في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، **رسالة ماجستير**، جامعة أبي بكر بلقياد – تلمسان، الجزائر.

56. القاضي، زياد مفيد، (2012)، **علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات – دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن**، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط.

57. القحطاني، سعد، (2015)، **الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي**، السعودية، الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر.

58. القريوتي، محمد قاسم، (2009)، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.

59. اللوزي، موسى، (2003)، **التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

60. محمود، منال، (2001)، **مدخل إلى علم الاتصال**، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

61. منصور، إياد شوكت، (2008)، **إدارة خدمة العملاء**، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

62. نوري، منير، وكورتل، فريد، (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

63. الهيتي، خالد، (2005)، **إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص 255.

64. ياسين، محمود محمد، (2017)، العوامل التسويقية المؤثرة على جذب عملاء الأفراد في البنوك الإسلامية الأردنية – دراسة حالة لعملاء نظام الإجارة المنتهية بالتمليك في البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء – الأردن، **رسالة ماجستير**، جامعة الزرقاء، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Aburoub, Abdelmoti, & Hersh, Abdullah, & Aladwan, Kalil, (2011), Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction, **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 3, No. 2.

2. Alhakimi, Wail, & Alhariry, Khaled, (2014), Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry, **Academic Journal of Management Sciences**, Vol. 3, No.1.

3. Ahmed, Pervaiz K.,& Raffiq, Mohammed, (2003), Internal Marketing Issues and challenges, **European journal of Marketing,**Vol.37 No.9 , pp 1177-1178.

4. Ahmed, P. K., & Rafiq, M., & Saad, N. M., (2003), Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies**,** **European Journal of Marketing**, 37(9), 1221-1241.

5. Argentini, P., (2009), **Strategic Corporate Communication**, (4th Ed), Tata Mc-Graw- Hill Companies, P 107.

6. Becker, Gray S. , (2013), **The Economic Approach to Human Behavior**, The University of Chicago, USA.

7. Cohen , J. W, (1988), **Statistical Power Analysis for the Behavioral Science**, (2nd Edition).

8. Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), **Human Resource Management**, 2nd Ed, Houghton Mifflin Company.

9. Joan L. Giese & Joseph A, (2002) **, Defining Consumer Satisfaction , Academy of Marketing Science Review** ,Volume 2000 No.1.

10. Huck, Schuyler W., (2012), **Reading Statistics and Research**, (6th Edition).

11. Hwang, Ing-San, & Chi, Der-Jang, (2005), Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study, **International Journal of Management**, Vol. 22, No. 2.

12. Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece**, BMC health services research**, 11(1), 1.

13. Gay, L. R., & Airasian, P., (2000), Educational Research Competences for Analysis and Experiences, (6th Edition), Prentice Hall: USA, N.J.

14. Kalla, H., (2005), Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective, Corporate Communications, **An International Journal**, 10(4), 302-314.

15. Kotler Philip,(2003), **Marketing management,** (11th Edition) P 418.

16. Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). **The brand inside: The factors of failure and success in internal branding**. Irish Marketing Review, 19(1/2), 54.

17. Munteanu, C. Catalin, & Pagalea Andreea, & Cristea Adina, (2014), Aholistic Approach on Internal Marketing Implementation, **Business Management Dynamics**, Vol.3, No.11, pp.09-17.

18. Papasolomou, Ioanna, & Vrontis, Demetris, (2006), Using Internal Marketing to Ignite the Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry, **Journal of Brand Management,** Vol. 14, Nos. 1/2.

19. Ramos, Wilmark J. , (2015), Internal Marketing (IM) Dimensions and Organizational Commitment (OC) of Universal Banks' Employees, **Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, Danang, Vietnam.**

20. Ray, Daniel, & David, Gotteland,(2005), Measure the Asymmetry of the Impacts of Attributes on Satisfaction: Comparison of the Convergent Validity of Five Methods, **Research and Applications in Marketing**, Flight. 20. No. 1.

21. Sadeghloo, Maryam, & Tirgar, Marzie, (2013), The Relationship Between Internal Marketing and Service Quality in Offices of Sports and Youth :A Case Study of Golestan Province of Iran, **Pelagia Research Library**, Advances in Applied Science Research, Vol. 4, No.4.

22. Sekaran ,U., (2003), **Research Methods for Business** (4^{th} Edition), New York: John Willey & Sons Inc, P 294.

23. Shikha N. Khera, (2010), Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India, **DSM Business Review**, Vol. 2, No. 1.PP: 65-85.

24. Smart , (2001) , **Customer Satisfaction** : Prentice Hall , P1.

25. Spitzer, R., Swidler, M., (2003), **Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications, Employment Relations Today**, 30(1): 69-82

26. Wambugu, Lydiah, (2015), Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction :A Case Study of Equity Bank, Kengeleni Branch, **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.6, No.19.

27. Wilson A, Zeithaml V, Bitner M, Gremier D, (2008), **Services marketing**: integrating customer focus across the firm. First European Edition. Mc Graw Hill, UK.

28. Wright, P. & Nishii, L. , (2004), Strategic HRM and organizational behavior: integrating Multiple level analysis**, Paper presented at the What Next For HRM Conference, Rotterdam**.

29. Yuosif, Rudaina Othman, & Albairooti, Souad, (2014), **Measure the Extent of Customer Satisfaction for the Quality of Banking Services Offered by Iraqi Commercial Banks (Government and Private in Baghdad),** Vol. 14 Issue 7, P 1- 10.

30. Yusuf, Gafar, & Sukati, Inda, & Andenyang, Ifu, (2016), Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector, **International Review of Management and Marketing**, Vol. 6.

31. Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman ,(1993), The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, **Journal of the Academy of Marketing Science**.

المواقع الإلكترونية

- https://www.iiabank.com.jo,6/01/2018,01:30 PM.

الملاحق

(1) الاستبانة

(2) أسماء المحكمين

(3) نتائج التحليل الإحصائي كما استخرجت من الحاسوب



ملحق رقم (1): الاستبانة

استبانة الموظفين

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان: *العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء).*

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التسويق – جامعة الزرقاء، لذا أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سوف نحصل عليها سوف تعامل بسرية تامة ، ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث:	**إشراف:**
سمير محمود العيسى	**أ. د زكريا أحمد عزام**
0795254707	**رئيس قسم التسويق - جامعة الزرقاء**

أولاً: البيانات الخاصة بالمستجيب.

1) النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ أنثى ☐

2) العمر:

25 – 35 سنة ☐ 36 – 46 سنة ☐

47 – 57 سنة ☐ 58 سنة فأكثر ☐

3) المستوى التعليمي

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

غير ذلك ☐

4) المستوى الوظيفي

موظف ☐ مساعد ☐ مدير ☐

5) عدد سنوات العمل في المصرف

1 – 5 سنوات ☐ 6 – 10 سنوات ☐

11 – 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

ثانياً: الرجاء قراءة العبارات الآتية ووضع علامة (x) في الحقل المناسب لإجابتكم.

(المتغيرات المستقلة: عناصر التسويق الداخلي)

المحور الأول	(اختيار مقدم الخدمة)	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1)	من أولويات المصرف توظيف أشخاص لديهم مهارات عالية تتناسب مع طبيعة عملهم.					
2)	يختار المصرف الموظفين بناءً على مجموعة من المعايير والأسس.					
3)	يحرص المصرف على أن يتناسب عدد الموظفين مع عدد عملاء المصرف.					
4)	يرتبط قرار التوظيف لدى المصرف مع الشواغر المتوفرة.					
5)	يقوم المصرف بإجراء الاختبارات والمقابلات اللازمة للتعيين.					
المحور الثاني	(تدريب وتطوير مقدم الخدمة)	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
6)	يحرص المصرف على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين.					
7)	يعقد المصرف دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري.					
8)	تتناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للموظفين.					
9)	تساهم الدورات التدريبية التي يعقدها المصرف في تطوير قدراتي.					
10)	أشارك في مواضيع الدورات التدريبية المستقبلية.					
11)	يحرص المصرف على اختيار أصحاب الكفاءة والمهارة العالية لتقديم الدورات التدريبية.					
12)	ينفق المصرف على الدورات التدريبية بشكل كافٍ.					
13)	هناك عدالة وفرص متكافئة بين الموظفين للحصول على الدورات التدريبية.					

المحور الثالث	(تحفيز مقدم الخدمة)	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
14)	يقدم المصرف مجموعة من الحوافز المادية تدفع الموظف لتطوير أدائه.					
15)	الحوافز المادية المقدمة من قبل المصرف عادلة وتتناسب مع أداء الموظفين.					
16)	أتلقى المديح والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز عملي بشكل جيد.					
17)	تشعرني الإدارة أنـي أحد أهم معايير النجاح في المصرف.					
18)	هناك اهتمام من قبل إدارة المصرف بمطالب الموظفين.					
19)	يحرص المصرف على تحفيز الموظفين بطرق مختلفة.					
20)	يحرص المصرف على الأخذ بمقترحات الموظفين لتطوير الأداء.					
المحور الرابع	(تفويض الصلاحيات لمقدمي الخدمة)	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
21)	بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر.					
22)	أقوم بتأدية مهامي دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر.					
23)	أمتلك حرية التصرف بعملي وفقاً للصلاحيات الممنوحة.					
24)	إدارة المصرف تستقبل مقترحاتي وتشجعها.					
25)	تدعم الإدارة الموظفين للقيام بمهامهم على أكمل وجه.					
26)	هناك ثقة من قبل الإدارة بالموظفين لتقديم أفضل الخدمات للعملاء.					

المحور الخامس	(الاتصالات الداخلية لمقدمي الخدمة)	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
27)	مهام الموظفين واضحة للجميع مما يسهل عملية تقديم الخدمة.					
28)	التعاون الإيجابي بين الموظفين يسود بيئة العمل.					
29)	تتمتع البيئة الداخلية للمصرف بالمودة والاحترام بين الموظفين مما ساهمت في إنجاز العمل بشكل أفضل.					
30)	تطلع الإدارة الموظفين على التغييرات التي تحدث في سياسات وأهداف المصرف.					
31)	يمكن الحصول على المعلومة من الزملاء بالسهولة واليسر.					



استبانة العملاء

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان: *العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء)*.

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التسويق – جامعة الزرقاء، لذا أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سوف نحصل عليها سوف تعامل بسرية تامة ، ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث:

سمير محمود العيسى

0795254707

إشراف:

أ. د زكريا أحمد عزام

رئيس قسم التسويق / جامعة الزرقاء

أولاً: البيانات الخاصة بالمستجيب.

6) النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ أنثى ☐

7) العمر:

22 سنة – أقل من 30 سنة ☐ 30 سنة – أقل من 38 سنة ☐

38 سنة – أقل من 46 سنة ☐ 46 سنة فأكثر ☐

8) الدخل الشهري:

أقل من 500 دينار أردني ☐ 500 دينار أردني – أقل من 1000 دينار أردني ☐

1000 دينار أردني فأكثر ☐

9) المستوى التعليمي:

ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

10) قطاع العمل:

خاص ☐ حكومي ☐ أعمال حرة ☐

11) عدد سنوات التعامل مع المصرف:

أقل من سنة ☐ من سنة – أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات فأكثر ☐

12) نوع الحساب:

حساب جاري ☐ حساب استثمار ☐ حساب رواتب ☐

ثانياً: الرجاء قراءة العبارات الآتية ووضع علامة (x) في الحقل المناسب لإجابتكم.

(المتغير التابع: رضا العملاء)

التسلسل	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
المحور	(رضا العملاء)					
1)	عدد موظفين المصرف يتناسب مع عدد المراجعين لذلك تنجز المعاملات بسرعة.					
2)	يتمتع موظفو المصرف بالكفاءة والمهارة العالية في تقديم خدمة مميزة.					
3)	يتميز مقدم الخدمة بالدقة العالية والسرعة في الإنجاز.					
4)	لدى مقدم الخدمة القدرة على حل المشكلات وإن كانت خارجة عن صلاحياته.					
5)	أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بين موظفين المصرف عند تقديم الخدمة للعملاء.					
6)	يسعى المصرف إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر من خلال زيادة كفاءة العاملين.					
7)	لا أنتظر لوقت طويل حتى أحصل على الخدمة المطلوبة.					
8)	يتعامل موظفو المصرف بعدالة وشفافية مع جميع العملاء.					
9)	تتميز علاقة موظفو المصرف والعملاء بالاحترام والتقدير.					
10)	يطلعني المصرف بشكل مستمر على الخدمات الجديدة التي يقدمها.					
11)	يمتلك موظفو المصرف معلومات كافية عن الخدمات المقدمة من قبل المصرف.					

12)	إجراءات تقديم الخدمة للعميل مريحة وتخلو من التعقيدات.					
13)	دائماً ما يلبي المصرف احتياجاتي ورغباتي.					
14)	يحرص المصرف وباستمرار للإطلاع على رأيي في جودة الخدمة المقدمة.					
15)	يوفر المصرف معلومات كافية حول نشاطه للعملاء.					
16)	يوضح موظفو المصرف تفاصيل كافية وواضحة عن تكاليف الخدمة المقدمة للعملاء.					
17)	الخدمات المقدمة من قبل المصرف أفضل من توقعاتي.					
18)	يحرص المصرف على اختيار موظفين لديهم الخبرة الكافية لتقديم خدمات مميزة.					
19)	تساهم الدورات التدريبية التي يعقدها المصرف في تقديم خدمات مميزة للعملاء.					
20)	أشعر أن موظفي المصرف محفزين للقيام بأعمالهم بشكل مميز.					
21)	يمتلك موظفو المصرف الصلاحيات للتعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر.					
22)	إجراءات تقديم الخدمة سهلة ومريحة وسريعة.					
23)	يعمل أعضاء فريق المصرف بروح عالية مما يمكنهم من القيام بأعمالهم بشكل جيد.					

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

تالياً أسماء الأساتذة الذين تفضلوا مشكورين بتحكيم الاستبيان وإبداء ملاحظاتهم، وتم الأخذ بهذه الملاحظات والإضافات بالتنسيق مع المشرف.

الرقم	أسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	أ.د محمود جاسم الصميدعي	أستاذ التسويق	جامعة الزيتونة
2.	أ.د ردينة عثمان يوسف	أستاذ التسويق	جامعة الزرقاء
3.	د. مصطفى سعيد الشيخ	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء
4.	د. جمال مصطفى جودة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
5.	د. عبدالله قاسم بطاينة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
6.	د. أنس يحيى الحديد	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
7.	د. طارق نائل هاشم	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
8.	د. ضياء الحق أحمد الزغيلات	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
9.	د. نائل موسى سرحان	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
10.	د. ديانا "محمد عدنان" الحمصي	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
11.	د. إيهاب كمال هيكل	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
12.	د. شفيق كايد شاكر	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء

ملحق رقم (3): نتائج التحليل الإحصائي كما استخرجت من الحاسوب

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	75.8	75.8	75.8
	أنثى	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35 سنة	11	33.3	33.3	33.3
	36-46سنة	7	21.2	21.2	54.5
	47-57سنة	7	21.2	21.2	75.8
	58 سنة فأكثر	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	3	9.1	9.1	9.1
	بكالوريوس	21	63.6	63.6	72.7
	دراسات عليا	7	21.2	21.2	93.9
	غير ذلك	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Position

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	23	69.6	69.6	69.6
	مساعد	5	15.2	15.2	81.8
	مدير	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Years

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 سنة	9	27.3	27.3	27.3
	6-10سنة	10	30.3	30.3	57.6
	11-15 سنة	7	21.2	21.2	78.8
	16 سنة فأكثر	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Statistics

		E1	E2	E3	E4	E5
N	Valid	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.24	4.13	3.88	4.12	4.24
Std. Deviation		.663	.331	.781	.600	.830

Statistics

		E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.38	4.45	4.05	4.36	4.37	4.09	4.33	4.13
Std. Deviation		.489	.754	.631	.706	.699	.601	.736	.636

Statistics

		E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.97	3.61	4.12	3.85	3.63	3.65	3.76
Std. Deviation		1.015	1.223	.927	1.278	1.023	1.002	.830

Statistics

		E21	E22	E23	E24	E25	E26
N	Valid	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.97	3.27	4.09	3.12	3.39	3.76
Std. Deviation		1.237	1.398	.631	1.053	.998	.969

Statistics

		E27	E28	E29	E30	E31
N	Valid	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.88	4.24	4.36	4.12	4.00
Std. Deviation		.781	.663	.699	.600	.500

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	244	62.4	62.4	62.4
	أنثى	147	37.6	37.6	100.0
	Total	391	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-30 سنة	145	37.1	37.1	37.1
	30-38 سنة	138	35.3	35.3	72.4
	38-46 سنة	96	24.6	24.6	96.9
	46 سنة فأكثر	12	3.1	3.1	100.0
	Total	391	100.0	100.0	

الدخل الشهري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 500 دينار	211	54.0	54.0	54.0
	500-1000 دينار	107	27.4	27.4	81.3
	1000 دينار فأكثر	73	18.7	18.7	100.0
	Total	391	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامة فأقل	37	9.5	9.5	9.5
	دبلوم	132	33.8	33.8	43.3
	بكالوريوس	167	42.7	42.7	86.0
	دراسات عليا	55	14	14	100.0
	Total	391	100.0	100.0	

قطاع العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خاص	180	46.0	46.0	46.0
	حكومي	164	41.9	41.9	88.0
	أعمال حرة	47	12.0	12.0	100.0
	Total	391	100.0	100.0	

عدد سنوات التعامل مع المصرف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	114	29.2	29.2	29.2
	1-5 سنوات	115	29.4	29.4	58.6
	5 سنوات فأكثر	162	41.4	41.4	100.0
	Total	391	100.0	100.0	

نوع الحساب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	حساب جاري	229	58.6	58.6	58.6
	حساب رواتب	129	33.0	33.0	91.6
	حساب استثمار	33	8.4	8.4	100.0
	Total	391	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	31

Correlations

		اختيار مقدم الخدمة	تدريب وتطوير	تحفيز	تفويض صلاحيات	الاتصالات الداخلية	رضا العملاء
اختيار مقدم الخدمة	Pearson Correlation	1	.401**	.412**	.305**	.361**	.451**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
تدريب وتطوير	Pearson Correlation	.401**	1	.404**	.210**	.423**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
تحفيز	Pearson Correlation	.412**	.404**	1	.348**	.362**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
تفويض صلاحيات	Pearson Correlation	.305**	.210**	.348**	1	.435**	.324**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
الاتصالات الداخلية	Pearson Correlation	.361**	.423**	.362**	.435**	1	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33
رضا العملاء	Pearson Correlation	.451**	.620**	.436**	.324**	.400**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
N	Valid	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.31	4.37	4.25	3.12	4.08	4.05	3.90	3.94	3.81	3.83	4.22	4.15	4.04	3.93	3.99	3.98	3.82	3.83	3.94	3.95	3.83	3.96	4.06
Std. Deviation		.797	.712	.814	1.121	.869	.820	.923	1.080	1.085	1.114	.802	.861	.977	1.022	.979	.874	.980	.997	.888	.808	1.086	.867	.806

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.423	.163		14.875	.000	2.103	2.743		
	اختيار مقدم الخدمة	.428	.043	.451	9.725	.000	.324	.491	1.000	1.000

a.Dependent Variable: رضا العملاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.542	.157		9.836	.000	1.233	1.850		
	تدريب وتطوير مقدم الخدمة	.614	.039	.620	15.631	.000	.536	.691	1.000	1.000

a.Dependent Variable: رضا العملاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.423	.163		14.875	.000	2.103	2.743		
	تحفيز مقدم الخدمة	.472	.043	.436	9.285	.000	.324	.491	1.000	1.000

a.Dependent Variable: رضا العملاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.029	.164		15.681	.000	2.247	2.892		
	تفويض الصلاحيات	.284	.042	.324	7.224	.000	.282	.449	1.000	1.000

a.Dependent Variable: رضا العملاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.569	.164		15.681	.000	2.247	2.892		
	الاتصالات الداخلية لمقدم الخدمة	.365	.042	.400	8.624	.000	.282	.449	1.000	1.000

a.Dependent Variable: رضا العملاء

The Relationship between the Elements of Internal Marketing and Customer Satisfaction in Islamic Banks

(Empirical Study on Islamic International Arab Bank in the City of Zarqa – Jordan)

Prepared By:

Sameer Mahmoud Al-issa

Supervised By:

Prof. Dr. Zakaria Ahmad Azzam

Abstract:

This study aimed to state the relationship between the internal marketing elements of the service provider and the satisfaction of customers in Islamic banks. The study included variables (selection, training & development, motivation, delegation of authorities, internal communication and customer satisfaction). To achieve this, the researcher relied on the use of descriptive analytical method; because of the appropriateness of the study nature. Two questionnaires were prepared as data collection tools,The study sample was selected from the staff and customers of five branches of the Islamic International Arab Bank in Zarqa, which included (44) a questionnaire for staff, The number of valid questionnaires was (33), The sample also included (450) customers' questionnaire, The number of valid questionnaires was (391), and the researcher used the appropriate statistical methods through the program of (SPSS).

The study concluded that there is a statistically significant relationship between all elements of internal marketing and customer satisfaction at Islamic International Arab Bank in the City of Zarqa, Where the variable training and development of the highest importance between the variables of the study from the point of view of staff, while the variable of

delegation of authorities ranked fifth and last in terms of importance from their point of view. And that the bank's customers are satisfied with what the bank branches offer them.

The study recommended the need to increase the authorities of staff in the bank and ease the restrictions in the performance of their duties, and the need for the Bank's management to diversify into the motivation system by creating a fair mechanism based on financial motivation, Finally, it is necessary to prepare strategies to develop the marketing dimensions of the bank and allocate sufficient budget for that purpose.



The Relationship between the Elements of Internal Marketing and Customer Satisfaction in Islamic Banks

(Empirical Study on Islamic International Arab Bank in the City of Zarqa – Jordan)

Prepared By:

Sameer Mahmoud Al-issa

(20159208)

Supervised By:

Prof. Dr. Zakaria Ahmad Azzam

This Thesis was Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Masters Degree in Marketing

Faculty of Graduate Studies

Zarqa University

Zarqa - Jordan

First Semester/ 2017-2018